



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

Plano de negócios para um ginásio Municipal no concelho de Barrancos

Maria Porta Marques Alcario

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
Elisabete Gomes Santana Félix

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

**Plano de negócios para um ginásio Municipal no concelho de
Barrancos**

Maria Porta Marques Alcario

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
Elisabete Gomes Santana Félix

Évora 2022



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano:

Presidente | Armando Manuel Raimundo (Universidade de Évora)

Vogais | Elisabete Gomes Santana Félix (Universidade de Évora) (Orientador)
José Eduardo Correia (Universidade de Évora) (Arguente)

Dedicatória

Este trabalho foi realizado com muito sacrifício, mas também com o máximo empenho. Por vezes foi muito difícil e trabalhoso, mas sempre prevaleceu a dedicação e a crença de que seria possível. Dedico-o ao meu

Pai,

Que já não está entre nós, mas que continua presente em todas as fases da minha vida. Foi graças a ele que avancei para mais uma etapa da vida académica e por isso, só posso estar grata e feliz por dedicar-lhe a concretização de mais um objetivo.

"A persistência é o caminho do êxito."

Charles Chaplin

Resumo

O presente trabalho consiste na criação de um Plano de Negócios para um Ginásio Municipal no concelho de Barrancos. Perspetiva-se a reabilitação de um espaço que é gerido pela Câmara Municipal de Barrancos, com vista à criação de três estúdios. O negócio contempla a prestação de serviços na área da manutenção da condição física (*Fitness*).

Definiu-se uma estratégia de arranque e crescimento e concebeu-se a análise de viabilidade económica e financeira do projeto, que permitirá a implementação do negócio de forma sustentável, face ao cenário económico atual. É necessário um investimento de 141 779€. Financiado por fundos próprios e dois anos de empréstimos da câmara. O VAL é igual a 3187 €, a TIR 1,76%; o IRP 1,02; e, um payback de 4 anos, 11 meses e 20 dias. É um investimento viável, fazendo a total cobertura dos capitais investidos durante o período em análise e face aos pressupostos definidos.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Viabilidade Económica e Financeira; *Fitness*; Gestão do Desporto.

Business Plan for a Municipal Gym in the Municipality of Barrancos

Abstract

The present work consists in the creation of Business Plan for a Municipal Gym in the municipality of Barrancos. It is envisaged the rehabilitation of space that is managed by the Municipality of Barrancos, with a view to the creation of three studios. The business includes the provision of services maintenance of physical condition (*Fitness*).

A start-up and growth strategy were defined, and the economic and financial feasibility analysis of the project was designed, which will allow the business to be implemented in a sustainable way, that will allow the implementation of the business in a sustainable way given the current economic scenario. An investment of 141 779€ is required. Funded by equity and two years of chamber loans. The NPV is equal to 3 187€, at IRR 1, 76%; the IRP 1, 02; and a payback period of 4 years, 11 months, and 20 days. It is a viable investment, providing full coverage of the capital invested during the period under analysis and in view of the defined assumptions.

Keyword: *Business Plan; Economic and Financial Feasibility; Fitness; Sport Management.*

Agradecimentos

Esta última fase do ciclo de mestrado é um processo isolado, onde precisamos de estar concentrados e aptos para pôr em prática o que vai no nosso pensamento. Apesar disso, o apoio e o contributo das pessoas que nos rodeiam são essenciais para a correta realização dos trabalhos finais. Por esse motivo, agradeço de forma geral a todos os familiares, amigos e corpo docente da Universidade de Évora que colaboraram comigo nesta fase essencial do mestrado, mas em especial:

À minha mãe e ao meu irmão, Rosália e Tiago, e também à minha cunhada Telma, porque sempre tiveram a palavra certa para aconchegar o meu coração nas fases mais difíceis, e porque acreditaram sempre em mim.

À professora Marta Silvério e professora Elisabete Félix por terem aceitado o desafio de me orientar neste processo de aprendizagem, e por todo o apoio, paciência e cooperação, que foram imprescindíveis para a concretização deste plano.

À Dalila Lopes, pelo carinho, amizade e companheirismo, e porque desde o início me incentivou e acreditou que teria capacidade de expor as minhas ideias e levar avante todo o processo.

Ao presidente da Câmara Municipal de Barrancos, Leonel Rodrigues, à Vereadora da Câmara Municipal de Barrancos, Cláudia Costa; e à Vereadora da Câmara Municipal de Barrancos, Dalila Guerra, por toda a flexibilidade e colaboração em todas as fases do projeto.

À Jacinta Torres, ao Mariano Godinho, à Fátima Rúbio, à Isabel Rúbio, ao Tomás Torres e à Antónia Torres, pela cooperação prestada, sem hesitações, em vertentes do processo que não dominava totalmente.

Aos meus colegas de divisão, pela ajuda e compreensão demonstrada e por estarem sempre disponíveis para mim.

Por fim, agradecer de forma geral a todas as pessoas que colaboraram e fizeram esforços para a concretização do plano de negócios, sem dúvida que todas as partilhas me tornaram melhor profissional e pessoa, por isso só posso estar grata a todos (as).

Índice Geral

Índice de Anexos	XI
Índice de Figuras	XII
Índice de Tabelas.....	XIII
Índice de Gráficos.....	XV
Índice de Equações.....	XVI
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS.....	XVII
1. Introdução.....	16
1.1. Enquadramento do tema e Justificação da escolha.....	16
1.2. Formulação do problema e dos Objetivos	17
1.3. Metodologia de elaboração do projeto	18
1.4. Estrutura do trabalho	19
2. Enquadramento teórico	20
2.1. Desporto e desenvolvimento regional.....	20
2.1.1. Políticas públicas e desenvolvimento do desporto.....	21
2.1.2. O desporto nos municípios	26
2.2. O Plano de Negócios	28
2.2.1. Definição de Plano de Negócios.....	29

2.2.2. Modelos de Plano de Negócio.....	30
2.2.3. Empreendedorismo e Plano de Negócios	32
2.3. Síntese	34
3. Metodologia de elaboração do Trabalho de Projeto	36
3.1. Objetivos do trabalho de projeto.....	36
3.2. Métodos de recolha de informação	36
3.3. Modelo de plano de negócios.....	37
3.4. Análise SWOT	39
3.5. Métodos de Avaliação de Projetos de Investimento	42
3.5.1. Valor Atual Líquido (VAL)	43
3.5.2. Índice de Rendibilidade de um Projeto (IRP)	44
3.5.3. Período de Recuperação do Investimento (PRI)	44
3.5.4. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	45
3.5.5. Análise de Sensibilidade	46
4. Plano de Negócios	47
4.1. Sumário Executivo.....	47
4.2. Conceito do Negócio e Descrição da Empresa a criar	48
4.3. Identificação dos promotores	53
4.4. Diagnóstico de Situação	55

4.4.1. Análise do Ambiente Interno	56
4.4.2. – Análise do Ambiente Externo	64
4.4.3. – Análise SWOT	76
4.5. Mercado	79
4.5.1. Dimensão do Mercado	79
4.5.2. Segmentos de Mercado	79
4.5.3. Concorrentes	81
4.6. Modelo de Negócio, Marketing e Recursos Humanos	82
4.6.1. Modelo de Negócio	82
4.6.2. Marketing	82
4.6.3. Plano das Ações do <i>Marketing e Timing</i>	95
4.6.4. Forma de controlo das ações	96
4.6.5. Recursos Humanos	97
4.7. Análise Económica e Financeira	100
4.7.1. Plano de Investimento	101
4.7.2. Mapa de Amortizações do Exercício	102
4.7.3. Fornecimento e Serviços Externos (FSE)	104
4.7.4. Gastos com o Pessoal	105
4.7.5. Crescimento do Volume de Negócios	106

4.7.6.	Demonstração de Resultados	108
4.7.7.	Demonstrações da Conta Estado e Outros Entes Públicos	109
4.7.8.	Orçamento de Tesouraria	111
4.7.9.	Orçamento Financeiro.....	111
4.7.10.	Balanço	112
4.7.11.	Rácios Financeiros	114
4.7.12.	Cash Flows	115
4.7.13.	Cálculo da Viabilidade	117
4.7.14.	Análise de Sensibilidade	117
4.8.	Relatório Final	120
5.	Considerações Finais	122
5.1.	Conclusões.....	122
5.2.	Limitações do trabalho de projeto	123
5.3.	Futuros desenvolvimentos do projeto	124
	Referências Bibliográficas	125
	Anexos.....	129

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Orçamento Pró-Forma	129
Anexo II - Currículo Vitae	132
Anexo III - Demonstrações Financeiras 2018-2019 (Câmara Municipal de Barrancos)....	135
Anexo IV - Demonstrações Financeiras 2019-2020 (Câmara Municipal de Barrancos)....	138
Anexo V – Material Desportivo	140
Anexo VI – Material de Limpeza, Higiene e Segurança.....	142
Anexo VII – Material Administrativo e de Logística	143
Anexo VIII – Material Terapêutico	144
Anexo IX – Mapas de Aula de Grupo (Estratégia de 1º Ano)	145
Anexo X – Regras e Normas de Utilização	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do Projeto.....	33
Figura 2 - Análise SWOT / Análise PEST	42
Figura 3 - Localização do Complexo Municipal de Piscinas de Barrancos	51
Figura 4 - Planta do recinto do Complexo Municipal de Piscinas.....	52
Figura 5 - Organigrama Câmara Municipal de Barrancos.....	56
Figura 6 - Os três ângulos de Análise Financeira	59
Figura 7 - Proporção de agregados familiares com ligação à internet e banda larga em casa, NUTS II, 2020.....	72
Figura 8 - Especificidades dos Serviços	85
Figura 9 - Mapa de Aulas (1º Mês)	88
Figura 10 - Organograma Ginásio Municipal de Barrancos	98

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Desenvolvimento do desporto e Autarquias locais.....	22
Tabela 2 - Fundos Europeus Estruturais de Investimento	23
Tabela 3 - Atribuições, competências legais, processos/instrumentos e modelo de política municipal.....	25
Tabela 4 - Evolução do conceito de Plano de Negócio	29
Tabela 5 - Modelo de Plano de Negócio segundo Costa (2010).....	31
Tabela 6 - Modelo de Plano de Negócio segundo Barringer e Ireland (2018).....	32
Tabela 7 - Modelo de Plano de Negócio	38
Tabela 8 - Código da Atividade Económica.....	50
Tabela 9 - Objetivos Estratégicos.....	53
Tabela 10 - Demonstração de Resultados (€) – 2018-2019.....	59
Tabela 11 - Demonstração de Resultados (€) - 2019 - 2020.....	60
Tabela 12 – <i>Balanço (€) - 2018 - 2019</i>	61
Tabela 13 – <i>Balanço (€) - 2019 - 2020</i>	61
Tabela 14 - Rácios Financeiros (%).....	62
Tabela 15 – Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	64
Tabela 16 - Análise Macroeconómica.....	66
Tabela 17 - % Crescimento do PIB	68
Tabela 18 - Evolução da população por género	70
Tabela 19 - Densidade populacional (2013 - 2021)	71
Tabela 20 - Variação da população (1981 - 2021)	71
Tabela 21 - Oferta Desportiva Municipal 2021/2022	75
Tabela 22 – Oportunidades e Ameaças	76
Tabela 23 - Análise SWOT (Análise Interna e Ameaças).....	77
Tabela 24 - Análise SWOT (Análise Interna e Oportunidades)	78
Tabela 25 – Critérios e Variáveis de Segmentação de Mercado	79
Tabela 26 – Tabela de Preços (€).....	89
Tabela 27 – Plano das Ações de Marketing (2023).....	96
Tabela 28 - Indicadores de Controlo das Ações.....	97
Tabela 29 - Recursos Humanos.....	99
Tabela 30 - Descrição do Investimento (€)	101
Tabela 31 - Financiamento do Investimento (€).....	102
Tabela 32 - Valor do Investimento para Cálculo das Amortizações (€).....	103

Tabela 33 – Taxas de Amortizações aplicadas (%).....	103
Tabela 34 - Fornecimento e Serviços Externos (FSE) (€)	104
Tabela 35 - Gastos com o Pessoal (€)	106
Tabela 36 - Projeções do Crescimento das Taxas (€).....	107
Tabela 37 - Projeções do Crescimento do número de inscrições por serviço.....	107
Tabela 38 – % de Crescimento da Prestação de Serviços.....	107
Tabela 39 - Projeção de Valores Anuais da Prestação de Serviços (€)	108
Tabela 40 - Demonstração de Resultados (€).....	109
Tabela 41 - Estado e Outros Entes Públicos (%)	110
Tabela 42 – Apuramento do IVA (€)	110
Tabela 43 - Orçamento de Tesouraria (€).....	111
Tabela 44 - Orçamento Financeiro (€)	112
Tabela 45 – Ativo (€).....	113
Tabela 46 – Fundos Próprios e Passivo (€)	114
Tabela 47 - Rácios Financeiros (%).....	114
Tabela 48 - Cash-Flow (€).....	115
Tabela 49 - Payback	116
Tabela 50 - Estimação da Taxa de Avaliação (%)	116
Tabela 51 - Cálculo da Viabilidade	117
Tabela 52 - Análise de Sensibilidade.....	118
Tabela 53 - Análise de Sensibilidade: Prestação de Serviços	118
Tabela 54 - Análise de Sensibilidade: Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	119
Tabela 55 - Análise de Sensibilidade: Valor da Obra (Custos de Construção).....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Trabalhadores da Administração Pública - Barrancos 2020	58
Gráfico 2 - Despesas da Câmara Municipal de Barrancos - Cultura e Desporto (%)	63
Gráfico 3 - % Taxa de Inflação (Fev. 2022).....	67
Gráfico 4 - % Poder de compra per capita (Barrancos)	69
Gráfico 5 – Número de Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional.....	69
Gráfico 6 - Evolução da Euribor a 12 meses (% (De dezembro de 2020 a fevereiro de 2022))	70
Gráfico 7 - População residente por grupo etário	72

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Fórmula de Cálculo do VAL	43
Equação 2 - Fórmula de Cálculo do IRP	44
Equação 3 - Fórmula de Cálculo do PRI	44
Equação 4 - Fórmula de Cálculo da TIR.....	45

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CIMBAL - Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo

FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRP – Índice de Rendibilidade do Projeto

LBAFD - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

OT – Obrigações do Tesouro

PEST - Acrónimo que une as palavras Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T)

PRI – Período de Recuperação do Investimento (*Payback*)

RIGD - Revista Intercontinental de Gestão Desportiva

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

UE – União Europeia

VAL – Valor Atual Líquido

CFL – Cash-Flow Líquido

RJAL – Regime Jurídico das Autarquias Locais

1. INTRODUÇÃO

O movimento está vigente praticamente em todos os momentos da vida. A prática regular de atividade física e desportiva é uma carência capital, que promove o bem-estar físico e psíquico do ser humano, como comprovam diversos estudos realizados nas últimas décadas a escala global, sendo uma importante ferramenta no combate à inatividade física e aos seus efeitos nocivos. Para além dos inúmeros benefícios da prática regular de atividade física e desportiva, sabe-se que o desporto é um direito de todos, facto comprovado com a consagração do artigo 79.º, ponto 1, da Constituição da República Portuguesa (1976), juntamente com o estabelecido:

“Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.”

1.1. Enquadramento do tema e Justificação da escolha

O tema encontra-se sustentado em bases científicas, sendo que será enquadrado em dois grandes tópicos. O primeiro diz respeito ao desporto e ao desenvolvimento regional deste setor, alargando o leque de elucidações acerca do desporto ao nível dos municípios e às políticas públicas, por estes irem de encontro à associação do projeto com a Autarquia Local. Relativamente a este primeiro tema, assenta a afirmação de Paipé (2016, p. 5), que refere que:

“É nesta ótica, que os municípios sendo as entidades da administração estatal que mais próximas se encontram do cidadão, tem atribuições e competências fundamentais para a prossecução da missão do Estado no âmbito desportivo. Isto é, servir os cidadãos e as organizações, dar boas respostas às aspirações, necessidades e motivações, e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da definição de políticas e oferta de serviços desportivos”.

O segundo refere-se, especificamente, ao plano de negócios, tendo em conta que é o estritamente necessário para concretizar o trabalho de projeto e resolver o problema identificado. Para Manhani e Ferreira (2008) um planeamento bem estruturado, com

revisão regular e metas bem definidas é vital para assegurar o crescimento do negócio como também a manutenção do mesmo, sendo o Plano de Negócios potencializador de um melhor serviço para os clientes e possíveis clientes por ser uma ferramenta que permite atualização constante.

A escolha deste tema recai sobre o facto de existir o conhecimento elementar das necessidades da vila de Barrancos, no que refere ao setor do desporto. A aposta nesse setor é uma estratégia que se considera imprescindível e merecedora da população, pois permite inovação com a criação de um novo conceito, bem como a criação de novos postos de trabalho e, conseqüente, melhoria da qualidade de vida, tendo em vista o aumento da prática regular de atividade física e desportiva no concelho. Para além do referido, acrescenta-se ainda que, se considera o setor do desporto como um forte cúmplice do desenvolvimento humano, social e económico da comunidade concelhia.

Grande parte da população é caracterizada como pouco ativa e envelhecida, o que dificulta o papel dos responsáveis pela área de Desporto no local. Em geral, é cada vez mais notório o abandono, tanto regional como desportivo, nas regiões mais afastadas das grandes cidades de Portugal e é necessária a criação de estratégias sustentadas com vista à fixação de uma população mais ativa.

Para Redford (2013) existem diversas formas de empreender, sendo neste caso concreto do Empreendedorismo Municipal que resulta a elaboração do presente projeto, conservando uma abordagem empreendedora para a resolução de problemas e a procura de inovação dentro da entidade promotora, a Câmara Municipal de Barrancos.

1.2. Formulação do problema e dos Objetivos

No que se refere à formulação do problema, o concelho possui vários problemas ao nível da prática desportiva que passam pela carência de meios e recursos, a todos os níveis na área do desporto e por lacunas ao nível da gestão desportiva. Neste contexto, a prática desportiva ocorre em instalações inadequadas, logo o problema primordial que se identifica consiste na inexistência de uma instalação desportiva que permita a prática geral de atividade física em diversas tipologias, garantindo o conforto e a segurança de todos os munícipes que pretendam continuar ou iniciar a prática. A partir da identificação deste problema decidiu-se avançar com a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma instalação desportiva em Barrancos.

Os objetivos gerais e específicos, são sustentados nas diversas lacunas suprarreferidas, portanto, como objetivo geral, propõe-se elaborar um plano de negócios

que afira da viabilidade económica e financeira da implementação de um ginásio Municipal no concelho de Barrancos, sendo que tal permitirá conceber estratégias credíveis que sustentem alternativas seguras para a prática desportiva nesse concelho. Quanto aos objetivos específicos, estabelecem-se: efetuar a análise de viabilidade da ideia e do negócio; descrever o conceito do negócio e a empresa a criar; identificar os promotores do negócio e analisar cada um deles; realizar um completo diagnóstico de situação (ambiente interno, externo e análise SWOT); efetuar análise de mercado na base da dimensão, segmentação e concorrência; definir o modelo de negócio com base numa estratégia diferenciadora e atual, bem como a estratégia de marketing e recursos humanos da empresa; e por último mas não menos importante, implementar a análise económica e financeira do projeto, por forma a descrever quais os fluxos, estrutura de custos e financiamento necessário para iniciar o negócio.

1.3. Metodologia de elaboração do projeto

O modelo de negócios aplicado neste projeto incide sobre o “Modelo de Negócios: “Peer-to-Peer””, por este ir de encontro ao que se pretende. Este modelo é definido como impactante o suficiente para interromper ou alterar a forma como os negócios são conduzidos numa indústria, sendo o “Peer-to-Peer” definido por Barringer e Ireland (2018) como uma forma de correlacionar pessoas que têm um serviço ou produto para oferecer, com outras pessoas que pretendem adquirir esse mesmo produto ou serviço.

Relativamente aos métodos utilizados, recorreu-se ao plano de negócios, no qual se inclui a análise PEST através de matriz, à análise “SWOT”, bem como à análise de viabilidade económica e financeira que incluirá a: análise do VAL, análise da TIR, análise do IRP, análise do PRI e análise de sensibilidade. No que diz respeito à recolha e análise de dados, esse procedimento serviu como base para realizar o estudo, sendo, por essa razão, de extrema importância. Para conceber a recolha de dados aplicou-se a pesquisa de informação qualitativa e recolha de dados quantitativos relativos à região, com base em fontes secundárias, como é o caso de livros, jornais, revistas e artigos científicos, documentos oficiais disponibilizados no *website* da Câmara Municipal de Barrancos, e outros recolhidos junto de *stakeholders* que foram pertinentes para o projeto, como é o caso do INE (Instituto Nacional de Estatística) ou o Banco de Portugal, efetuando-se posteriormente o devido tratamento dos dados recolhidos.

1.4. Estrutura do trabalho

O documento apresenta-se dividido em cinco pontos, sendo o primeiro destinado à introdução, onde são referenciados aspetos gerais, mas de extrema importância para desenvolver todo o trabalho de projeto. O segundo aborda o enquadramento teórico, que é a base que sustenta, em termos teóricos, o projeto que vai ser desenvolvido e onde constam os seguintes temas: o desporto e desenvolvimento regional, subdividido em dois subtemas, sendo o primeiro o desporto nos municípios e o segundo as políticas públicas no desenvolvimento do desporto; por último, o tema referente ao plano de negócios. O terceiro ponto incide sobre a metodologia utilizada para a concretização do trabalho de projeto, sendo feita a explicação dos passos orientadores seguidos no decorrer de todo o processo e a explicação do modelo de plano de negócios que será seguido. No que refere ao ponto número quatro, é o ponto primordial deste documento, o qual vai ser abordado de uma forma mais extensa e criteriosa, por ser o projeto de “Plano de Negócios”, que é o suporte deste projeto. O seguinte e último ponto, diz respeito às considerações finais, onde serão descritas as conclusões, indicadas as limitações do projeto e também as sugestões para desenvolvimentos futuros. Conclui-se o documento com a referência aos autores que serviram como guias na execução do trabalho, destacados na parte das referências bibliográficas, seguido dos apêndices e dos anexos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste ponto será apresentada, de forma criteriosa e organizada, toda a informação recolhida através das mais diversas fontes científicas que abordam o tema estudado. Primeiramente abordar-se-á o “Desporto e desenvolvimento regional”, tendo em vista a aquisição de diferentes perspetivas enriquecedoras acerca do tema. A este nível, abordam-se dois subtemas: “Políticas públicas e desenvolvimento do desporto”, onde será feita uma abordagem mais tecnicista e minuciosa no que refere à política nacional, regional e local; e” O desporto nos municípios”, onde se pretende apresentar a forma como é feita a gestão do setor do desporto a nível regional e municipal. De seguida, serão apresentados os aspetos que se consideram essenciais relativamente à temática do “Plano de Negócios”. Conclui-se este capítulo com a descrição sumária de tudo o que foi descrito no ponto número dois do trabalho.

2.1. Desporto e desenvolvimento regional

As políticas de desenvolvimento desportivo em Portugal têm como finalidade, à *priori*, a qualidade de vida e o bem-estar dos seus cidadãos, sendo realizada a oferta de serviços através das instituições locais e direcionada para os cidadãos. A prática de atividade física e desportiva é, portanto, estimulada através de diversos setores, em diferentes contextos institucionais, oferecido por múltiplas organizações desportivas dirigidas a toda a comunidade (Teixeira, 2019).

Em concordância com um estudo realizado por Teixeira (2019), atenta-se que, em Portugal, as consequências das políticas públicas desportivas nas pessoas são determinados por diversos fatores que afetam o processo de evolução regional do desporto. De entre as conclusões do estudo, referem-se neste ponto as mais revelantes neste contexto: o aumento do número de praticantes desportivos é favorecido pelos aspetos demográficos (densidade populacional, área territorial, taxa de óbitos e índices de criminalidade); agentes desportivos (dirigentes); despesa e investimento (despesas em cultura e desporto); e, política desportiva (vereadores social-democratas ou independentes).

De acordo com a Comissão Europeia, particularmente no abrigo dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEEI (2015), o prazer na prática, a melhoria da condição física e psíquica, e os efeitos positivos relativos à saúde, como é o caso da sensação de extremo bem-estar, são algumas das razões mais vezes identificadas pelos

indivíduos que iniciam a prática de atividade física e desporto. Estes são alguns dos benefícios pessoais imediatos que a promoção do desporto poderá trazer a uma determinada região ou local, mas, para além dos referidos, existem outros fatores essenciais que ajudam a consciencializar, tanto os órgãos de soberania como os órgãos municipais, da extrema importância deste setor para a população residente e de todos os visitantes.

No estado atual, o desporto colabora diretamente com a atividade económica, podendo ser usado como veículo para criar uma panóplia ainda maior de empresas e ações sociais e um dos seus pontos fortes é o de conseguir chegar a um grande número de indivíduos e grupos. A nível local ou regional, o desporto e a atividade física podem ter impactos económicos e sociais muito significativos, podendo colaborar com as entidades locais sob a forma de apoios disponíveis a nível europeu, nacional ou local, para o desenvolvimento de intervenções desportivas, sendo várias as fontes de informação que abrangem os diversos apoios disponíveis.

2.1.1. Políticas públicas e desenvolvimento do desporto

Relativamente à política desportiva local, pode-se direcionar a todos os segmentos populacionais, em sintonia com um planeamento eficaz que englobe análises de índole económica, social, entre outras. Os municípios são intitulados como organizações ativas, que assumem a promoção e progresso da prática desportiva, mais próxima dos munícipes. Posto isto, o desenvolvimento das mesmas opções políticas é estimulado através de iniciativas, ações, projetos e programas que apontam ao alcance dos objetivos previamente definidos, em concordância com as populações (Mezzadri, et al., 2020).

Os moldes de intervenção política variam muito de município para município, facto que torna determinante a realização de uma análise e interpretação, ponderada e minuciosa, da função de cada município a nível desportivo. Por forma a obter uma melhor promoção de atividades desportivas em cada divisão territorial, pode-se tornar pertinente estabelecer parcerias intermunicipais que envolvam a partilha de responsabilidades entre entidades ou departamentos (Tavares, Paípe, Januário, & Carvalho, 2017). Sendo esse o caso, seria revelante a inclusão de uma abordagem por processos de decisão, utilizando, por exemplo: o marketing estratégico; a análise SWOT; balanço e gestão do capital envolvido; retorno financeiro ou a avaliação do grau de satisfação dos clientes (Correia, Ferrand, Monteiro, & Madaíl, 2001).

Para além do governo, que é a instância máxima de administração executiva, também as autarquias locais desempenham um papel fulcral na evolução do contexto desportivo do país. É precisamente isso, que proclama, o artigo 5.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), ponto número 1 e 2, Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro (2007), que indica que:

“O Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais articulam e compatibilizam as respetivas intervenções que se repercutem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade física e no desporto”. (Ponto nº 1)

“O Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais promovem o desenvolvimento da atividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que atuam nestas áreas.” (Ponto nº2)

Como demonstra a Tabela 1, o desenvolvimento do desporto é feito através da ação das regiões administrativas, dos municípios e das freguesias. Posto isto, é de ressaltar que é importante investir nos níveis desportivos de base, através dos dirigentes da administração pública desportiva que estão mais perto das necessidades, sendo primitivo que reconheçam o valor da intervenção das entidades locais. Para isso, importa que, em detrimento de objetivos pessoais ou de certas instituições se coloquem os objetivos desportivos na primeira linha de prioridade (Teixeira, 2019).

Tabela 1 - Desenvolvimento do desporto e Autarquias locais.

Desenvolvimento Desportivo	Regiões Administrativas	
	Regional	Desenvolvimento Desportivo
	Municípios	Local
	Freguesias	

Fonte: Teixeira (2019, p.66).

Relativamente a verbas e apoios, sabe-se que mais de metade das verbas da União Europeia são dirigidas através de cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, sendo estes geridos pela comissão europeia e pelos países constituintes da UE. De acordo com a Comissão Europeia (FEEI, 2015) o principal objetivo desses fundos é o de promover o investimento na criação de emprego e numa economia e ambiente europeus

sustentáveis e saudáveis, sendo estes centrados em cinco domínios. O primeiro diz respeito à investigação e inovação; seguido de tecnologias digitais, apoio à economia Hipo carbónica; gestão sustentável dos recursos naturais e Pequenas e Médias Empresas.

Para uma perceção mais pormenorizada, apresenta-se a Tabela 2, que explica quais são os cinco Fundos Europeus Estruturais de Investimento, aos quais as entidades competentes poderão propor-se, posteriormente à análise da categoria onde melhor se adequa a candidatura:

Tabela 2 - Fundos Europeus Estruturais de Investimento

Fundos Europeus Estruturais e de Investimento	
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)	Fundo que promove um desenvolvimento equilibrado entre as diferentes regiões da UE.
Fundo Social Europeu (FSE)	Fundo que apoia projetos relacionados com o emprego em toda a Europa e investe no capital humano europeu (trabalhadores, jovens e pessoas à procura de emprego).
Fundo de Coesão (FC)	Fundo que financia projetos no setor dos transportes e do ambiente nos países em que o rendimento nacional bruto (RNB) por habitante é inferior a 90 % da média da UE.
Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER)	Fundo que se centra na resolução de problemas específicos com que se deparam as zonas rurais da UE.
Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP)	Fundo que ajuda os pescadores a adotar práticas de pesca sustentável e as comunidades costeiras a diversificar as suas economias, melhorando a qualidade de vida das populações costeiras.

Fonte: Comissão Europeia (2015, p.2).

Importa, neste ponto, correlacionar dois termos que parecem pertinentes relativamente à temática jurídica, nomeadamente a nível legislativo e a nível de áreas de intervenção das autarquias locais para o desenvolvimento desportivo. Esses dois termos são abordados em diferido, sendo o primeiro abordado na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro da Assembleia da República (2013), onde se estabelece o regime jurídico das autarquias locais, e o segundo tratado na LBAFD, Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro da Assembleia da República (2007).

O papel das autarquias locais no contexto desportivo, a nível legislativo, assente na lei anteriormente mencionada, define que as principais competências são:

- Deliberar sobre a concessão de apoio financeiro ou de qualquer outra natureza a instituições dedicadas ao desenvolvimento desportivo;
- Promover e apoiar o desenvolvimento de atividades, de interesse municipal, e também a realização de eventos que sejam propícios à economia local;
- Apoiar atividades de natureza desportiva que sejam de interesse para o município, incluindo as que contribuam para a promoção da saúde e prevenção das doenças;
- Controlo e fiscalização da realização de espetáculos desportivos realizados ao ar livre.

Relativamente às diversas áreas de intervenção das autarquias locais, autenticando o desenvolvimento desportivo, a Lei suprarreferida identifica nos seus artigos 6.º, 8.º, 28.º, 29.º, 30.º e 46.º, as seguintes:

- Promoção e generalização da atividade física;
- Criação de Infraestruturas e aquisição de equipamentos desportivos;
- Promoção de atividades desportivas em contexto escolar;
- Desporto para todos, inclusão na prática desportiva de Pessoas com deficiência;
- Jogos tradicionais, realizados como parte integrante do património cultural específico das diversas regiões;
- Apoios financeiros em diversos contextos.

Atendendo ao quadro das competências legais vigorantes, importa reconhecer e interpretar, quais as políticas que podem ser executadas pelas autarquias em matéria de desporto (Dias, 2021).

Apresenta-se na Tabela 3, as atribuições, competências legais, processos/instrumentos e modelo de política municipal com base na Lei n.º 169/99 de 18 de setembro que estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias e na Lei n.º 5/2007 que define as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto.

Para Constantino e Bento (2012), alguns dos princípios que a gestão do desporto deve reverenciar são: uma liderança eficaz, que priorize as pessoas e as envolva em todo o processo, pois são as pessoas que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de uma organização ou projeto; sendo que o ponto fulcral referenciado pelo autor são os praticantes desportivos, por estes serem os principais agentes que, qualquer instituição ou organização desportiva, pretende satisfazer.

Tabela 3 - Atribuições, competências legais, processos/instrumentos e modelo de política municipal.

Atribuições / competências legais	Processos / Instrumentos	Modelo / Política
Artigo 64.º, nº4, alínea b) – Competências (Lei nº 169/99)	(...) “Apoiar ou participar, pelos meios adequados, no apoio a atividades de interesse municipal, de natureza desportiva ou outra.”	Desporto de elite/alto rendimento Desporto para todos
Artigo 6.º - Promoção da atividade física (Lei nº5/2007)	(...) “Incumbe às autarquias locais a promoção e a generalização da atividade física, enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física e da saúde dos cidadãos.”	Desporto para todos
Artigo 7.º - Desenvolvimento do desporto (Lei nº5/2007)	(...) “Incumbe à Administração Pública, na área do desporto apoiar e desenvolver a prática desportiva regular e de alto rendimento.”	Desporto de elite/alto rendimento

Fonte: Adaptado de Dias (2021, p. 5).

Devido ao grau de complexidade atingido em diversas áreas do contexto desportivo, o mesmo autor alude ainda que a gestão do desporto deve ser, cada vez mais, especializada e idónea, nomeadamente a nível de: instalações e eventos desportivos; associativismo e programas desportivos; alta competição e realização de espetáculos

desportivos; turismo ativo e formação desportiva; saúde, bem-estar e educação pelo desporto.

No que refere aos principais objetivos das autarquias locais analogamente ao desenvolvimento desportivo, Pereira (2012, p. 211) indica que estes são:

- “Aumentar o número de praticantes de atividades físico-desportivas;
- Aumentar os apoios e aprimorar as relações com o associativismo desportivo;
- Aumentar o número de equipamentos desportivos e benfeitorizar a qualidade dos existentes;
- Melhorar o atributo dos espaços de jogo e recreio;
- Colaborar para a melhoria da qualidade dos agentes desportivos;
- Aumentar a informação e enternecer mais pessoas para a importância da realização de atividades físicas para a melhoria da saúde;
- Contribuir, por meio das atividades físico-desportivas, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.”

Em jeito de conclusão, alusiva à abordagem incidente neste ponto do trabalho, nomeadamente no que refere às políticas públicas e ao desenvolvimento do desporto, é de reforçar o facto de o desporto ser visto, por diversos autores e entidades de excelência, matéria de interesse público, muito por influência de estar consagrado na Constituição da República. É por isso que a administração pública (central ou local), deve ter a capacidade de apoiar e assumir compromissos, de forma exímia, com vista à promoção e valorização constante do setor do desporto, criando cada vez mais políticas públicas que promovam o acesso de todos os cidadãos à prática. As exigências por uma gestão mais eficiente e eficaz são hoje mais claras e incontornáveis, sendo estritamente necessária a racionalização dos recursos públicos, por forma a obter novos modelos de governança e de uma nova sensibilização para o desenvolvimento desportivo sustentável (Machado, Sarmiento, & Silva, 2020).

2.1.2. O desporto nos municípios

Lima (2009) defende que, o desporto deveria ser uma atividade de fácil acesso para todos os cidadãos, tendo em conta a constante evolução da dimensão social e os inúmeros benefícios obtidos através da prática desportiva, contudo, é evidente que

existem alguns obstáculos. Para o combate a esses mesmos obstáculos estão as autarquias, pois são estas as grandes impulsionadoras do desenvolvimento desportivo e adotam um papel fundamental no acesso dos munícipes à prática regular de atividade física e de desporto. Isso acontece face ao carácter de proximidade de que beneficiam junto das populações, desta forma poderão encontrar a resolução dos problemas identificados com maior facilidade, sempre em colaboração com as demais instituições promotoras que correspondam às necessidades impostas.

É, portanto, autêntico e inegável, o papel fundamental das autarquias locais no funcionamento do sistema desportivo nacional e também na obediência do direito constitucional que consagra a todos os cidadãos o acesso à cultura física e ao desporto.

O poder autárquico é um parceiro privilegiado na descentralização da ação do Estado e na implementação de políticas públicas centrais e locais para a área do desporto, contribuindo valiosamente para o bem-estar dos portugueses. Tendo em conta os domínios da realidade desportiva portuguesa, constata-se que a ação destes entes públicos conforma um indispensável e notório aporte para o desenvolvimento desportivo regional e municipal, desde o lazer ao alto rendimento (Teixeira, 2009). Já Tavares, Paipe, Januário e Carvalho (2017) defendem que a literatura exclusiva sobre políticas desportivas reconhece, cada vez mais, a dimensão social e os seus benefícios, direcionando, dessa forma, encargos maiores aos poderes públicos para o incentivo da prática desportiva com fins educativos, promoção de qualidade de vida e incorporação de diferentes grupos etários, sendo nessa partilha de responsabilidades, repartida pelas entidades nacionais, regionais ou locais, que os municípios encontram justificação para a promoção de atividades desportivas na sua circunscrição territorial.

A Carta Internacional da Educação Física e do Desporto (1978), menciona o papel fundamental que as instituições nacionais desempenham a nível da educação física e desporto. É reforçado também, com vista a autenticar a temática de que as instituições nacionais desempenham um papel primordial na educação física e no desporto, no artigo 10.º e ponto 10.1, que:

“As autoridades públicas, a todos os níveis, e as organizações não governamentais especializadas devem promover as atividades físicas e desportivas, cuja valência educativa é manifesta. A sua intervenção deve consistir na aplicação das leis e dos regulamentos, na prestação de apoio material e na adoção de

quaisquer outras medidas de encorajamento, estímulo e controlo. Além disso, as autoridades públicas devem cobrir a adoção de medidas fiscais, com vista a estimular essas atividades”.

Já no ponto 10.2 do suprarreferido artigo, é mencionado que:

“Todas as instituições responsáveis pela educação física e pelo desporto devem promover uma ação coerente, global e descentralizada no âmbito da educação permanente, a fim de assegurar a continuidade e a coordenação das atividades físicas obrigatórias e das atividades que, praticadas espontaneamente, dependem da livre vontade”.

Para além das funções pertencentes aos órgãos municipais, acredita-se que estas não devem prescindir da correta implementação de competências e atribuições em matéria de desporto, uma vez que é factual serem decisivas para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, em meios urbanos ou rurais, assumindo-se como uma inquestionável ferramenta de promoção de saúde pública dos munícipes. No que refere ao poder local, e de acordo com Teixeira (2009), é verídico o trabalho envolvente realizado em prol da causa desportiva, lançando bases de investimento público na maioria dos municípios, sempre com vista à promoção de estilos de vida saudáveis e ativos, sendo através das parcerias com o movimento associativo que os Municípios consideraram construir os fundamentos da prática desportiva de base.

2.2. O Plano de Negócios

Costa (2010) defende que, para pessoas com o perfil empreendedor, a criação de empresas é um desafio particularmente atrativo, pois permite criar oportunidade aos inovadores pelo facto de encontrarem as motivações concretas, de forma a transformar boas ideias em produtos ou serviços úteis.

O mesmo autor, refere ainda que, o empreendedor concentra, em grande parte das vezes, a sua atenção em aspetos unicamente técnicos, negligenciando aspetos mais direccionados com a criação de uma nova empresa. A criação de um novo negócio surge através da identificação de uma oportunidade, que acarreta considerações e planeamento acerca da ideia. Para isso, é necessário adquirir conhecimento explícito acerca do negócio que se pretende criar, pois será um fator fortemente indutor do sucesso ou fracasso do empreendedorismo. A fase de criação do plano de negócios é onde se vão reunir todas as informações, e também onde serão abordados todos os aspetos tecnicistas acerca do

negócio futuro. Com base em autores de referência, como é o caso de Barringer e Ireland (2018); Bernardi (2009); Dornelas (2002) e Lacruz (2008), apresenta-se seguidamente como pode ser concebido um plano de negócios assim como alguns modelos.

2.2.1. Definição de Plano de Negócios

Com base nos autores suprarreferidos, fortalece-se o significado e importância da elaboração do plano de negócios para empreendedores que pretendam reforçar ou criar uma empresa, seja esta já existente ou a criar. O documento visa caracterizar o negócio e todas as suas vertentes, tendo em vista a conquista do mercado e, também, a rentabilidade financeira. É por isso que, ao redigir o documento, o empreendedor terá a possibilidade de adquirir maior conhecimento na área de gestão, bem como maior clareza na exposição das suas ideias, diminuindo, conseqüentemente, as possibilidades de fracasso do negócio.

Apresenta-se, na Tabela 4, um quadro resumo com a evolução do conceito de plano de negócios, especificando-se, desse modo o desenvolvimento que obteve ao longo dos anos:

Tabela 4 - Evolução do conceito de Plano de Negócio

Autores	Conceito de Plano de Negócios
Dornelas (2005, p.57).	“(…) é um documento que contém a caracterização do negócio, a forma de operar, as estratégias, o plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”
Lacruz (2008, p.22).	“(…) é um documento vivo, que deve ser revisto constantemente, muitas vezes pode passar por várias mudanças no decorrer da elaboração, e estas mudanças devem estar de acordo com o ambiente económico, tecnológico ou ambiente interno ao empreendimento.”
Bernardi (2009, p.48).	“(…) é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado.”
Barringer e Ireland (2018, p.8).	“(…) é a receita de uma empresa para particularizar como se cria, entrega e captura valor para os seus <i>stakeholders</i> . O momento adequado para o desenvolver é posteriormente à análise de viabilidade e antes de especificar os detalhes operacionais da empresa. É essencial para avaliar a capacidade de a empresa ter sucesso a curto e longo prazo.”

Fonte: Adaptado de Machado (2012, p.43).

2.2.2. Modelos de Plano de Negócio

No que refere aos modelos de negócio, há muitas opções, sendo que a maioria é aplicada às organizações da era industrial. Conforme Gomes (2010) os planos de negócio oferecem às empresas a possibilidade de organização da ideia, mas não garantem a total sustentabilidade dos empreendimentos, pois servem, nomeadamente, para expor as ideias criativas dos empreendedores. Já Costa (2010) refere que o plano de negócios serve os seguintes objetivos:

- Avaliar a eficácia em ultrapassar fases difíceis na criação da empresa;
- Admitir o tipo de informação que é necessária para atrair possíveis investidores;
- Dar suporte para a evolução de um plano de operações pormenorizado.

Para elaborar um plano de negócios é necessário elaborar uma *checklist* inicial, onde é apresentada a estrutura do plano, sustentada com base nos autores de referência, sendo feito, posteriormente, o ajuste necessário para adaptar a mesma ao contexto inserido. É de extrema importância registar todos os processos, explicitando desse modo todo o conhecimento.

Existem atualmente alguns modelos de plano de negócio, que podem servir como base para a elaboração minuciosa do mesmo. Seguidamente serão apresentados dois exemplos (Tabela 5 e 6) sendo o primeiro correspondente ao modelo sugerido por Costa (2010) e o segundo ao modelo de plano de negócio sugerido por Barringer e Ireland (2018). Estes dois exemplos oferecem ao empreendedor, passo a passo, um guia que procura reduzir as hipóteses de fracasso.

Os dois modelos apresentados apresentam alguns pontos em comum, sendo o primeiro modelo o mais extenso e pormenorizado no que toca às análises a efetuar e aos pontos constituintes que devem constar no documento final.

O modelo apresentado por Costa (2010), subdivide-se em doze pontos principais, tendo alguns desses pontos subtópicos adjacentes. Já o modelo apresentado por *Barringer e Ireland* (2018), mais recente e ajustado à realidade atual, subdivide-se, de igual forma, em doze pontos principais, nos quais não constam subtópicos adjacentes, o que significa que, aparentemente, a análise tornar-se-á menos ampla mas mais concisa. A verdade é que ambos abordam as mesmas temáticas, mas cada autor definiu a sua estratégia ajustando cada tópico à sua experiência e situação profissional. Pretendeu-se, com a exposição dos dois modelos, abordar dois contextos, um mais recente e outro mais antigo, de forma a consciencializar para o facto de, apesar da evolução constante ao nível da

gestão e do empreendedorismo, poucas alterações significativas se podem considerar ao nível da estrutura de planos de negócio.

Tabela 5 - Modelo de Plano de Negócio segundo Costa (2010)

<p>Modelo de Plano Negócio de Costa (2010)</p>	<p>Capa e Índice</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumo 2. Sumário Executivo 3. Conceito do Negócio e descrição da Empresa 4. Produto (bens ou serviços) 5. Mercado <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Caracterização 5.2. Mercado Alvo 5.3. Concorrência 6. Estratégia <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Diagnóstico Interno <ol style="list-style-type: none"> 6.1.1. Forças 6.1.2. Fraquezas 6.2. Análise Externa <ol style="list-style-type: none"> 6.2.1. Oportunidades 6.2.2. Ameaças 7. Marketing e Vendas <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Mercado 7.2. Preço 7.3. Política de vendas <ol style="list-style-type: none"> 7.3.1. Distribuição 8. Produção <ol style="list-style-type: none"> 8.1. Equipamentos, materiais, mão-de-obra e instalações 9. Organização e pessoal 10. Investimento 11. Informação económica e financeira 12. Notas prévias
---	--

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 - Modelo de Plano de Negócio segundo Barringer e Ireland (2018)

Modelo de Plano Negócio de Barringer e Ireland (2018)	Capa e Índice
	I. Sumário Executivo
	II. Análise Industrial
	III. Descrição da Empresa
	IV. Análise de Mercado
	V. A economia do negócio
	VI. Plano de Marketing
	VII. Plano de Design e Desenvolvimento
	VIII. Plano Operacional
	IX. Equipa de Gestão e Estrutura da Empresa
	X. Cronograma Geral
	XI. Projeções Financeiras
Apêndices	

Fonte: Elaboração própria.

2.2.3. Empreendedorismo e Plano de Negócios

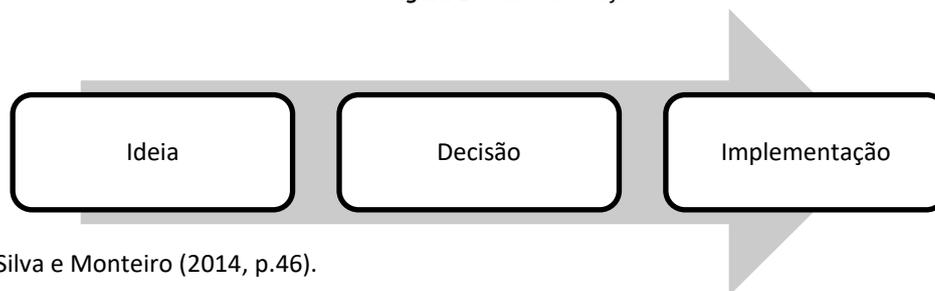
De acordo com Silva e Monteiro (2014) os empreendedores concorrem entre eles pelo desenvolvimento dos seus negócios, isto a nível de escala global. Desse modo, é pertinente reforçar que apenas os que apresentem uma *performance* superior, os que sejam mais capazes, mais flexíveis, mas, principalmente, mais resistentes a superar as fases menos positivas dos ciclos económicos vão ser bem-sucedidos. Para serem bem-sucedidos, mais eficientes e eficazes, os gestores devem saber exatamente como efetuar um planeamento e controlo permanente da sua atividade, mas também devem incorporar na sua gestão o risco, como variável aleatória, mas cuja proficiência na sua estimativa lhe poderá garantir um desempenho de excelência.

Em concordância com Audretsch (2004) considera-se que, para os governos, o empreendedorismo é atualmente encarado como uma atividade, processo ou ação que deve obrigatoriamente ser apoiada, estimulada e incentivada, pelas mais diversas formas, devido ao facto de este ser um fator decisivo para o crescimento económico e social das regiões. Para muitos, é considerado um componente essencial ao crescimento e desenvolvimento das nações, assumindo um papel preponderante no crescimento económico, por ser visto como um fenómeno multifacetado de sofisticação social e económica.

No que refere ao Capital, referencia-se que os novos negócios, normalmente, não necessitam de capitais muito elevados para serem implementados, em contrapartida, para o desenvolvimento dos mesmos essas necessidades podem ser significativas. No entanto, é frequente que o capital necessário para implementar o negócio seja superior ao estimado inicialmente. Com isto, reforça-se a ideia de que construir uma empresa é um projeto de longo prazo, existindo, portanto, um pressuposto de continuidade, pelo que a implementação do negócio deve ser considerada como um início encaixado numa estratégia. O empreendedor deve, portanto, ser capaz de pensar habilmente na ideia, analisando e definindo onde quer estar no longo prazo e como deseja atingir os objetivos (Silva & Monteiro, 2014).

A Figura 1 ilustra as fases do projeto segundo os autores, tendo em conta três fases essenciais: o surgimento da ideia, a tomada de decisão e a implementação concreta:

Figura 1 - Fases do Projeto



Fonte: Silva e Monteiro (2014, p.46).

Tendo em conta as especificidades relativas à ideia ou oportunidade, dentro do contexto de negócio, importa diferenciar cada uma delas. Relativamente à ideia, define-se, segundo Barringer e Ireland (2018), como um pensamento ou noção, sendo que uma ideia pode não atender aos critérios associados a uma. Já uma oportunidade, explica-se, pelos mesmos autores, como uma combinação favorável de razões que criam a necessidade de um novo produto, serviço ou negócio.

Os autores suprarreferidos, nesse sentido, identificam três formas para identificar oportunidades de negócio, sendo elas:

- A. Observar as tendências;
- B. Resolver os problemas;
- C. Encontrar lacunas de mercado.

Quanto às ideias, reconhecem também técnicas de geração de ideias, como é o caso de:

- A. *Brainstorming* (debate);
- B. *Focus Group* (amostras);
- C. Biblioteca e pesquisa na Internet.

Importa também, neste contexto, referir a importância extrema da análise de viabilidade do negócio, sendo esta essencial para a concretização, ou não, do negócio que se pretende criar/desenvolver. A análise de viabilidade é o processo de determinar se uma empresa/ideia é rentável. Consiste na avaliação preliminar de uma ideia de negócio, realizada para o propósito de determinar se vale a pena perseguir a ideia. Isso permitirá obter uma ampla oportunidade para que a ideia seja revista e alterada, tendo em conta o resultado do *feedback* obtido. Esta análise deve ser realizada antes que muitos recursos sejam gastos, ou seja, no início da conceção da ideia, através das perspetivas do novo negócio (Barringer & Ireland, 2018).

2.3. Síntese

O desporto e a atividade física são fortes aliados da economia nacional, regional e local, possibilitando impactos muito significativos em diversos níveis de ação. É através deste setor que se promove a saúde, física e psíquica, e se aumenta também a esperança média de vida de todos os urbanitas. A sua prática é também reconhecida como um direito de todos os cidadãos, como comprova o artigo 79.º, ponto 1, da Constituição da República Portuguesa (1976).

Para a melhoria da qualidade de vida da população identificam-se alguns aspetos basilares, sendo que a nível desportivo estão a cargo das autarquias locais algumas estratégias como o apoio ao movimento associativo, construção e manutenção de instalações desportivas adequadas às necessidades e contextos locais, bem como a criação de programas e ações que visem a promoção de atividade física, saúde e bem-estar. É através de boas técnicas de planeamento e gestão que os serviços desportivos de uma autarquia conquistarão níveis de excelência, alcançando dessa forma a satisfação dos seus munícipes. As linhas orientadoras de uma entidade pública devem ser consistentes, coerentes e transparentes, pois serão imprescindíveis para o sucesso e a qualidade dos seus serviços, nos diferentes setores de atuação, dessa feita, será imprescindível garantir técnicos especializados nas diferentes áreas, inclusive no cargo de gestor desportivo.

O desporto é matéria de interesse público e é por isso que a administração pública deve ter a capacidade de apoiar os compromissos que promovam e valorizem o setor, devendo garantir os recursos e apoios financeiros possíveis para o auxílio na concretização dos seus projetos. É imprescindível a colaboração dos diversos departamentos para a angariação dos apoios necessários ao setor do desporto, nomeadamente no que refere à realização de eventos, criação de novos conceitos e reestruturação dos já existentes.

Para proceder à criação de um negócio, é necessário existir uma oportunidade e ter em conta um conjunto de considerações previamente planeadas acerca da ideia. Apenas será possível projetar um negócio se existir um conhecimento explícito acerca do mesmo, fator que é fortemente indutor sobre o sucesso ou fracasso do empreendedorismo. Um dos mais eficientes meios para a aplicabilidade da ideia é a execução de um Plano de Negócios, por forma a ser possível a apresentação a possíveis investidores. Para o governo, o empreendedorismo é encarado como uma atividade, processo ou ação que deve obrigatoriamente ser apoiada, estimulada e incentivada, pelas mais diversas formas, devido ao facto de este ser um fator decisivo para o crescimento económico e social das regiões. Um bom planeamento irá dar as ferramentas necessárias aos investidores, para avançarem, ou não, com a concretização do projeto, avaliando *à priori* todos os aspetos referentes à viabilidade económico financeira do negócio.

3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO

Neste ponto, abordar-se-ão os procedimentos relativos à metodologia utilizada na elaboração do trabalho de projeto, correlacionando as análises e os métodos aplicados em cada fase do trabalho. O primeiro tópico a ser apresentado consiste na identificação dos objetivos do trabalho de projeto, prosseguindo-se com a descrição dos métodos de recolha de informação e apresentação do modelo de plano de negócios a utilizar. Seguidamente procede-se à apresentação das análises PEST e SWOT e dos métodos de avaliação do projeto de investimento mais especificamente sobre os referentes ao VAL, IRP, PRI, TIR, bem como a análise de sensibilidade.

3.1. Objetivos do trabalho de projeto

Como objetivo geral, propõe-se elaborar um plano de negócios que afira da viabilidade económica e financeira da implementação de um ginásio Municipal no concelho de Barrancos. Já como objetivos específicos, estabelecem-se: efetuar a análise de viabilidade da ideia e da organização; definir qual a missão, visão e valores, bem como objetivos estratégicos; indicar qual a base diferenciadora e base de mercado; descrever quais os fluxos, estrutura de custos e financiamento necessário para iniciar o negócio; realizar o diagnóstico de situação atual; elaborar o plano a seguir como modelo de negócio, bem como estratégia de marketing e recursos humanos; e também a análise da viabilidade económica e financeira do negócio.

3.2. Métodos de recolha de informação

O método mais apropriado para proceder à recolha de informação incide inicialmente pela identificação da natureza dos dados. Neste contexto, de acordo com Morais (2005, p. 8), recorreu-se à utilização de dados qualitativos, que “representam a informação que identifica alguma qualidade, categoria ou característica, não suscetível de medida, mas de classificação, assumindo várias modalidades.”; bem como dados quantitativos que “representam informação resultante de características suscetíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades, podendo ser de natureza descontínua (ou discreta) ou contínua” (Morais, 2005, p. 9). Adequa-se de igual forma métodos de abordagem indutivos que pressupõem, numa primeira instância, a observação dos factos para que se possa completar uma avaliação e análise dos mesmos, surgindo

posteriormente as ilações associadas. A recolha de dados, neste contexto, classifica-se de natureza documental, estatística e gráfica, prosseguindo-se a análise e avaliação das condições e identificação de um ponto de situação atual.

Relativamente às fontes, recorreu-se, numa fase inicial à pesquisa exploratória com recurso a fontes secundárias, por forma a constituir o enquadramento teórico e a exposição dos métodos utilizados, nomeadamente através de livros, jornais, revistas e artigos científicos que incidem nas temáticas abordadas, essencialmente ao nível do Desporto e Atividade Física, da Gestão e do Empreendedorismo, bem como na vertente da Economia e Finanças.

No sentido de recolher informação para a elaboração do plano de negócios, recorre-se a fontes primárias através de entrevistas informais com os responsáveis do pelouro na autarquia de Barrancos e junto de outras entidades (como é o caso da empresa de construção civil que ficou responsável pelo orçamento pró-forma do projeto, disponível no **Anexo I**), para recolha de informação fundamental.

As entrevistas de carácter informal procuram dados subjetivos que só poderão ser obtidos através deste método de recolha de dados, visto que se relacionam com os valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados, sendo baseadas em perguntas abertas, sem prévia estrutura, com vista a obter visão ampla e acessível sobre a compreensão de determinados fenómenos, reunindo informação sobre os departamentos associados como parceiros à concretização do projeto, nomeadamente com o atual Executivo e com os responsáveis das unidades UOSU (Unidade de Obras e Serviços Urbanos) e UASC (Unidade de Ação Sociocultural – secção de Desporto).

Para além dos métodos mencionados, também se recorreu a fontes secundárias com recurso a documentos oficiais das entidades competentes associadas ao projeto, como por exemplo o Plano de Recuperação e Resiliência da Câmara Municipal de Barrancos, o Instituto Nacional de Estatística ou o Pordata (Base de Dados Portugal Contemporâneo).

3.3. Modelo de plano de negócios

Para a elaboração da estrutura de plano de negócios a utilizar no presente projeto foram tidos em conta os dois modelos supramencionados, Costa (2010) e Barringer e Ireland (2018). Desta forma estes modelos constituem a base da estrutura que se apresenta na Tabela 7 à qual foram adicionados aspetos retirados da revisão efetuada no capítulo

anterior e que se entendem serem importantes adicionar de forma a dar uma melhor resposta ao projeto que se pretende desenvolver. O modelo de Costa (2010) foi escolhido devido ao facto de ser o modelo mais extenso e pormenorizado no que toca às análises a efetuar e aos pontos constituintes do documento final; por outro lado, o modelo de Barringer e Ireland (2018) por ser mais atual e por ajudar a desenvolver um modelo mais conciso. O modelo desenvolvido encontra-se dividido em 8 tópicos onde alguns se dividem em subtópicos para ser possível especificar melhor o projeto.

Tabela 7 - Modelo de Plano de Negócio

Modelo de Plano Negócio utilizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumário Executivo 2. Conceito do Negócio e descrição da Empresa 3. Identificação dos Promotores 4. Diagnóstico de Situação 5. Mercado <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Dimensão do Mercado 5.2. Segmentos de mercado 5.3. Concorrentes 6. Modelo de Negócio, Marketing e Recursos Humanos <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Modelo de Negócio 6.2. Marketing 6.3. Recursos Humanos 7. Análise Económica e Financeira 8. Relatório Final
--	--

Fonte: Elaboração própria.

Comparativamente aos modelos apresentados por Costa (2010) e por Barringer e Ireland (2018) designa-se de seguida o que cada ponto do plano contém:

Inicialmente é descrito o “Sumário Executivo”, onde será feita uma síntese das principais decisões tomadas no plano de negócios.

Seguidamente, encontra-se o “Conceito do Negócio e a Descrição da Empresa a criar”, sendo este ponto responsável pela narração detalhada do negócio apresentado e tudo o que acarreta a nível de necessidades, meios e forma jurídica.

Prossegue-se com a “Identificação dos promotores”, onde constam as informações relativas aos associados do negócio, identificando de forma discriminada, quais os promotores que farão parte do projeto inicial.

O ponto número quatro diz respeito ao “Diagnóstico de Situação”, é neste ponto que serão realizadas as análises SWOT e PEST bem como o diagnóstico de situação atual da realidade/meio onde vai surgir, pretendendo dessa forma melhorar os processos e configurar uma oportunidade de desenvolvimento sustentável do negócio.

De seguida encontra-se o ponto referente ao “Mercado”, onde constam os tópicos adjacentes relativos à: dimensão do mercado; segmentos de mercado; e, concorrentes. Nesta análise encontra-se a pesquisa aprofundada sobre as informações relacionadas com o mercado de atuação do negócio, nomeadamente as que podem impactar de forma positiva ou negativa a criação ou crescimento do mesmo.

No ponto número seis apresenta-se o “Modelo de Negócio, Marketing e Recursos Humanos”, sendo cada um destes tópicos abordados em separado. No Modelo de Negócios surge a identificação e esclarecimento da sequência seguida a nível da gestão e de como vai funcionar a prestação de serviços, na parte referente ao Marketing abordam-se aspetos referentes à estratégia implementada no conceito do negócio, bem como as diretrizes de escolha; e, relativamente aos Recursos Humanos será mencionada a organização do pessoal e identificação dos constituintes da secção, nomeadamente a política de remunerações e formação/valorização de colaboradores.

Para finalizar, os pontos sete e oito dizem respeito à “Análise Económica e Financeira”, sendo um processo de diagnóstico da situação económica e financeira da empresa/negócio, tendo como objetivo servir de base à avaliação do negócio e fornecer informação útil aos destinatários.

Por último, encontra-se o “Relatório Final” que tem o intuito descrever qual o ponto de situação em relação à situação financeira do projeto.

A escolha sobre estes dois modelos base está relacionada com o tipo de informação fornecida por cada ponto, que vai de encontro ao que é necessário para a elaboração do Plano de Negócios no setor do desporto.

3.4. Análise SWOT

De acordo com Oliveira (2020) sabe-se que a análise SWOT é um instrumento utilizado para fazer o diagnóstico de uma empresa, tendo em conta as forças e fraquezas que acarreta, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente em que se encontra.

A análise de cenários é de extrema importância no planeamento estratégico de uma organização, sendo vista como uma técnica utilizada para a gestão e planeamento das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte. A análise SWOT analisa a

rivalidade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Quando os pontos fortes de uma organização estão em conformidade com os fatores analistas de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa considera-se competitiva a longo prazo (Rodrigues, Cardoso, Nunes, & Eiras, 2005).

Segundo Glaister e Falshaw (1999) esta análise é considerada uma ferramenta estratégica onde se procede à análise de aspetos internos simultaneamente à análise de fatores externos, promovendo o desenvolvimento de oportunidades de mercado ou ameaças. A realização da análise é considerada fundamental para obter um diagnóstico correto dos ambientes onde a empresa, ou negócio, se insere, por forma a corresponder às necessidades reais, promovendo o desenvolvimento de vantagens competitivas significativas perante a concorrência.

Na Figura 2 apresenta-se a matriz de análise SWOT aplicada neste trabalho de projeto:

De acordo com Rezende (2008) cada ponto do diagnóstico empresarial foca:

- Pontos fortes (competências da organização, são as variáveis internas e controláveis que propiciam contextos favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente);
- Fraquezas (consideradas lacunas que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser ultrapassadas para evitar a quebra da organização);
- Ameaças (são fatores externos, atuais ou potenciais, que podem afetar a execução de objetivos estratégicos);
- Oportunidades (fatores externos, atuais ou potenciais, que podem colaborar para a execução dos objetivos estratégicos).

Para Talib e Hamid (2014) uma das vantagens da análise SWOT é o facto de permitir a perceção de como transformar fraquezas em forças, aproveitando oportunidades, e as ameaças em oportunidades, utilizando as forças. Ao permitir essas transformações, a análise é considerada vantajosa, pelos autores, pelo fato de poder ajudar, qualquer organização na tomada de decisões estratégicas.

Kotler (2000) aponta que a realização da análise PEST é fundamental para complementar a análise de diagnóstico empresarial, uma vez que se conjuga a análise do mercado com a análise do ambiente externo no qual a empresa atua. A análise PEST

inclui o estudo dos ambientes político-legal, económico-demográfico, sociocultural e tecnológico-natural. Segundo o autor esta ferramenta proporciona uma análise de diagnóstico mais completa e pormenorizada, sendo que, dessa forma, a empresa consegue visualizar com maior clareza os desafios, as oportunidades e as tendências atuais do seu contexto competitivo.

A análise PEST é uma ferramenta que consiste em estudar as possíveis mudanças do contexto político, económico, sociocultural e tecnológico, que podem vir a influenciar de forma positiva ou negativa o ambiente externo das empresas. A análise permite aos empresários obterem uma visão ampla e aprofundada no que refere às oportunidades e ameaças relativamente ao negócio (Escobar, 2018).

Na Tabela 8 pode ser observado o tipo de variáveis que têm de ser tidas em conta na análise PEST tendo em conta cada um dos fatores:

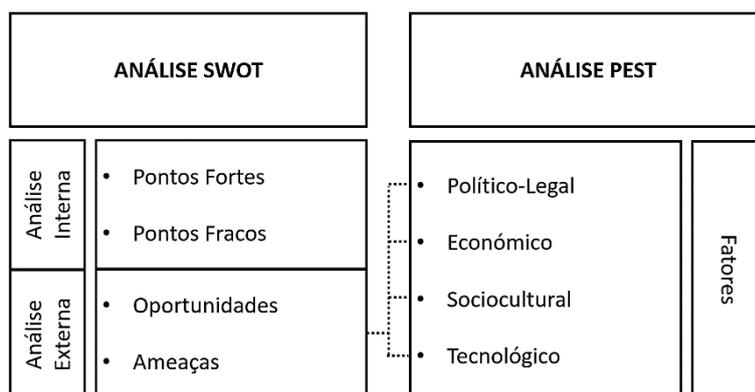
Tabela 8 – Análise PEST

Fatores	Indicadores de Ameaça e Oportunidade
Político-Legais	Políticas governamentais; Eleições e tendências políticas; Legislação em vigor; Regulamentos Fiscais; entre outros.
Económicas	Tendências da Economia Local; Taxas e Juros; Crescimento Industrial; Problemas Sazonais; entre outros.
Sociológicas	Demografia; Tendências de estilo de vida; Padrões de compra do consumidor; Mudança de gerações; entre outros.
Tecnológicas	Tecnologias decorrentes; Legislação Tecnológica; Informação e comunicação; entre outros.

Fonte: Adaptado de *Future Trends* (2005).

Em síntese, importa reforçar que a utilização ferramentas analíticas como é o caso da Análise SWOT, que evidencia os pontos fortes e fracos do negócio, além de identificar as oportunidades e ameaças, é primordial para a compreensão de cada um desses fatores aquando do processo de tomada de decisão. Neste Sentido, a análise PEST, contribui para a construção de uma visão mais macro do negócio. Na figura 2 pode observar-se a interligação entre estas duas análises.

Figura 2 - Análise SWOT / Análise PEST



Fonte: Elaboração própria.

A grande diferença consiste na metodologia aplicada em cada análise, enquanto a análise SWOT refere-se ao estudo dos elementos observados em cada ambiente, externo e interno, o foco da análise PEST são exclusivamente os fatores externos, procurando ampliar ao máximo a visão macro do negócio. É por essa razão que o uso dos dois métodos é recomendado e utilizado neste projeto.

3.5. Métodos de Avaliação de Projetos de Investimento

Os investimentos são encarados como promotores da ampliação da atividade de um negócio, sendo impulsionadores do aumento da quota de mercado ou, pelo contrário, aceleradores do declínio das empresas. Devido ao facto de permitirem ter os recursos necessários para se obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes, podem criar condições de preparação exímia para encarar desafios e alterações, sendo também considerados muito importantes para a visão futura de uma empresa (Araújo & Cabral, 2000). Segundo Marques (2014) é preponderante que exista expectativa na recuperação dos valores investidos, bem como, a longo prazo, os resultados obtidos justifiquem o custo inicial, obtendo remuneração superior dos capitais aplicados, para se realizar um investimento seguro.

No que refere à avaliação de projetos de investimento, é de extrema importância porque surge como análise antecipada da rentabilidade do investimento face ao impedimento de saber, antecipadamente, o tipo de remuneração que os recursos aplicados em investimento no presente vão gerar através dos fluxos de caixa futuros (Porfírio, Couto, & Lopes, 2004).

Para determinar a viabilidade económica de um projeto, a avaliação é primordial, sendo que a mesma envolve um conjunto de critérios e medidas de rentabilidade. Desta

forma, os critérios mais referenciados para medir a viabilidade de um projeto de investimento, conforme Marques (2014), são o VAL, o IRP e o PRI. Já Barros (2002), considera também a análise ao valor da TIR como essencial na avaliação de projetos de investimento.

3.5.1. Valor Atual Líquido (VAL)

De acordo com Barros (1995), o VAL consiste no somatório dos *cash-flows* líquidos atualizados, sendo um critério de avaliação muito utilizado porque mostra, para além da riqueza gerada pelo projeto, o valor temporal do dinheiro e o custo de oportunidade do capital.

Quanto à interpretação do valor obtido, Marques (2014) considera que os projetos com:

- VAL = 0, são indiferentes por apenas recuperarem o capital investido, não gerando excedentes.
- VAL > 0, exprime que os fluxos de caixa gerados cobrem os custos adjacentes, e ainda contribuem para criar autofinanciamento para a empresa.

Equação 1 - Fórmula de Cálculo do VAL

$$Val = \sum_{t=0}^n \frac{CFL_t}{(1+i)^t}$$

Legenda: t = Tempo; n = Vida útil do projeto; i = Custo de oportunidade do capital; CFL = Valor do cash-flow líquido

Fonte: Adaptado de Mendes (2017 p. 18).

Relativamente aos critérios de decisão quanto à aceitação ou rejeição de um projeto, através da interpretação do VAL e segundo Mendes (2017):

- Se VAL > 0, o projeto deve ser aceite porque é vantajoso;
- Se VAL < 0, o projeto deve ser rejeitado porque é prejudicial;
- Se VAL = 0, aceitar ou não o projeto é indiferente.

3.5.2. Índice de Rendibilidade de um Projeto (IRP)

Este critério de avaliação de projetos é fundamentado no rácio entre o VAL adicionado do investimento e o próprio investimento, medindo, portanto, a rendibilidade efetiva por unidade de capital investida (Porfírio, Couto, & Lopes, 2004).

Equação 2 - Fórmula de Cálculo do IRP

$$IRP = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t + I_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \left(\frac{I_t}{(1+i)^t}\right)}$$

Legenda: CF_t = Cash-Flow no momento t ; I_t = Investimento no momento t ; t = Tempo; i = Custo de oportunidade do capital.

Fonte: Adaptado de Mendes (2017, p. 14).

Desta feita, no que toca aos critérios de decisão quanto à aceitação ou rejeição de um projeto, através da interpretação do IRP e segundo Silva (1999):

- Se o $IRP > 1$, o projeto revela-se aceitável, ou seja, rentável;
- Se o $IRP < 1$, o projeto deve ser rejeitado, pois significa que o VAL é negativo.

3.5.3. Período de Recuperação do Investimento (PRI)

De acordo com Brealey e Myers (1998) este é um método de fácil análise e compreensão, mas não conduz a nenhum resultado objetivo no que refere à rendibilidade do projeto. Avalia, nomeadamente, o período de tempo que será necessário para recuperar o valor total de capital investido no projeto.

Equação 3 - Fórmula de Cálculo do PRI

$$PRI = T \text{ quando } \sum_{t=0}^T CF_t = I_0$$

Legenda: T = período de recuperação de investimento; t = período; CF_t = Cash-Flow no momento t ; I_0 = valor do investimento inicial

Fonte: Adaptado de Mendes (2017, p. 15).

No que refere a critérios de decisão quanto à aceitação ou rejeição de um projeto, através da interpretação do PRI, segundo Mendes (2017):

- Se o PRI é inferior ao período máximo de recuperação instituído, então o projeto deve ser aceite;
- Se o PRI é superior ao período máximo de recuperação definido, então o projeto deve ser rejeitado.

3.5.4. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

De acordo com Barros (1995) é considerada a taxa de atualização que torna o Valor Atual Líquido igual a zero, ou seja, sem pôr em causa a cobertura do investimento inicial, é a remuneração máxima aplicada ao projeto pelos investidores, sendo usada para determinar a taxa de rendibilidade mínima que torna um projeto rentável. Para tal, deve-se igualar a equação do VAL a zero e resolver em ordem à taxa de atualização ($r = TIR$). São usados em conjunto para decisões entre projetos diferentes, devido ao facto de poderem levar a conclusões divergentes, por influência da taxa de atualização, dependendo também da cronologia, dimensão e sinal dos *cash-flows* ao longo do horizonte temporal de análise (Akalu, 2001). Considera-se, a nível matemático, que o cálculo da TIR determina a taxa de atualização para o qual o VAL é nulo.

Equação 4 -Fórmula de Cálculo da TIR

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{CFL_t}{(1 + TIR)^t}$$

↓

$$TIR = 0$$

Legenda: t = Tempo; n = Vida útil do projeto; CFL_t = valor do *cash-flow* líquido no período t.

Fonte: Adaptado de Mendes (2017, p. 24).

Relativamente às regras e critérios de decisão, considera-se, segundo Megre (2013) que:

- Se $TIR >$ Taxa de Atualização utilizada, o projeto é aceitável;
- Se $TIR <$ Taxa de Atualização utilizada, o projeto é desfavorável e deve ser rejeitado;
- Se $TIR =$ Taxa de Atualização utilizada, aceitar ou não o projeto é indiferente.

Em jeito de conclusão, acrescenta-se que, enquanto o VAL determina o quanto aumenta o valor da empresa, a TIR determina a remuneração máxima que o projeto pode gerar sem pôr em causa a cobertura do investimento. Se a TIR for maior que o custo de capital desejado, o projeto torna-se interessante (Xirimimbi, 2018).

3.5.5. Análise de Sensibilidade

Qualquer decisão, seja em que contexto for, acarreta riscos e incertezas, onde as probabilidades de ocorrência dos factos podem ter efeitos positivos ou negativos, e podem também ser conhecidas ou suscetíveis a serem estimadas. No que refere à avaliação de projetos de investimentos, existe um conjunto de técnicas que permitem reduzir a probabilidade de ocorrência desses mesmos riscos e incertezas, sendo uma das técnicas utilizadas a Análise de Sensibilidade.

A Análise de Sensibilidade é uma técnica que avalia a alteração de uma variável dentro do projeto ou atividade, analisando o resultado dessa variação sobre o planeamento e avaliação inicial. Segundo Porfírio et. al. (2004), para reduzir riscos é estritamente necessário identificar as variáveis que poderão influenciar no sucesso do projeto, tendo em conta o controlo dos acontecimentos considerados essenciais para o negócio.

Saltelli (2002), afirma que a análise de sensibilidade consiste no estudo da decomposição, em diferentes fontes, da incerteza de determinado *output* de um modelo (numérico ou outro) sobre os *inputs* do mesmo, permitindo identificar os principais componentes que influenciam o rendimento procriado pelo capital próprio investido pelos acionistas no negócio, possibilitando um maior controlo a nível estratégico. Já Bonizio e Simonetti (2005) indicam que esta análise é uma ferramenta importante no processo de modelação e de tomada de decisão devido ao facto de fornecer informações importantes para a redução dos efeitos nocivos que possam ocorrer comparativamente aos resultados reais encontrados.

O primeiro passo para realizar a análise incide na identificação das variáveis críticas suscetíveis à rendibilidade do projeto, prosseguindo com a análise do impacto que as mesmas terão sobre o projeto (Saias, Amaral, & Carvalho, 2006). Neste plano de negócios, abordar-se-ão 12 cenários, tendo em conta três variáveis: a prestação de serviços, o fornecimento de serviços externos e o valor da obra.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

Neste ponto, que é primordial neste documento apresenta-se o Plano de Negócios de forma criteriosa e extensa. O plano divide-se em oito pontos principais, sendo que alguns possuem subtópicos adjacentes, mas igualmente importantes.

4.1. Sumário Executivo

O conceito de negócio que vai ser desenvolvido abrange a prestação de serviços desportivos na área *fitness*, sendo direcionada para o uso comunitário. O projeto permitirá inserir no concelho de Barrancos um conceito novo e inovador de negócio que será denominado de Ginásio Municipal de Barrancos, sendo o principal promotor e investidor a entidade pública - Câmara Municipal de Barrancos.

A identidade e cultura organizacional do negócio resume-se na Missão, sendo definida como o proporcionar um ambiente de excelência para a obtenção de um completo bem-estar físico e psíquico, potencializando o desenvolvimento interpessoal dos utilizadores, com recurso a infraestruturas e profissionais qualificados, reforçando a aposta em serviços e soluções inovadoras que saciem integralmente as necessidades do mercado, por forma a contribuir para uma comunidade mais ativa e saudável.

O âmbito do negócio é inserido na vertente das organizações desportivas, proporcionando a oferta de 4 serviços: Musculação e Cardiofitness (serviço A), Aulas de Grupo (serviço B), Personal Trainer (serviço C) e Massagem e Reabilitação de lesões (serviço D). Para isso, é necessário reabilitar um espaço já existente na Vila, construído e gerido pela Câmara Municipal de Barrancos.

Quanto ao Mercado Potencial, os serviços disponibilizados destinar-se-ão ao público geral, sendo que os principais utilizadores esperados serão os residentes da Vila de Barrancos, de todas as idades excetuando dos 0 aos 6 anos, de ambos os géneros, que pretendam iniciar, manter ou desenvolver um nível de atividade física sólido que permita o seu completo bem-estar físico e psíquico. Todas as atividades serão adaptadas a cada faixa etária, oferecendo opções a todos os usufruidores independentemente da idade, classe ou condição física.

A proposta de valor incide na excelência, verdade, respeito, integridade e dedicação operacional de todos os colaboradores, privilegiando sempre os interesses dos clientes e os seus objetivos.

No que concerne aos Recursos Humanos, são necessários 7 colaboradores, entre eles 2 Técnicos(as) de Exercício Físico e 2 Técnicos(as) Rececionistas, bem como 1 Técnico(a) de Massagem, 1 Técnico (a) de Limpezas e 1 Técnico(a) de Manutenção do espaço e dos equipamentos desportivos. Quanto aos Recursos Financeiros, é necessário um investimento de 141 779€ para proceder ao início da atividade. Este será financiado com o recurso a fundos próprios e a dois anos de empréstimos da parte da câmara (41 321€) que são amortizados nos dois anos seguintes. O investimento apresenta: um VAL, para uma taxa de atualização de 1,30%, positivo e igual a 3187 €; uma TIR igual a 1,76%; um IRP igual a 1,02; e, um prazo previsto para a recuperação do investimento de 4 anos, 11 meses e 20 dias. Em suma, o investimento apresenta-se viável, fazendo a total cobertura dos capitais investidos durante o período em análise e face aos pressupostos definidos.

A Autora do projeto é uma jovem residente na Vila de Barrancos, Licenciada em Desporto e com diversas formações complementares, bem como experiência em diversas vertentes do Desporto, nomeadamente na área do *fitness*, por ter sido colaboradora de um ginásio durante vários anos. A principal motivação para a realização deste Trabalho de Projeto incide na vontade de contribuir com algo de positivo para a sua localidade e para a população, que conhece na perfeição, abrangendo a sua área de formação.

4.2. Conceito do Negócio e Descrição da Empresa a criar

O conceito de negócio que vai ser desenvolvido abrange a prestação de serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*) direcionada para o uso comunitário. Este projeto permite inserir no concelho um conceito novo e inovador de negócio que será denominado de Ginásio Municipal de Barrancos.

Este negócio procura satisfazer uma necessidade claramente identificada na população de Barrancos que consiste na prática de exercício físico apoiada por técnicos especializados. A satisfação desta necessidade só será possível com a criação de uma instalação desportiva coberta, direcionada exclusivamente a esta prática desportiva.

A prestação de serviços promovida pelo novo negócio irá incluir quatro tipos de serviços:

- Serviço A - Musculação e *Cardiofitness*: Este serviço proporciona uma grande diversidade de exercícios que satisfazem, regra geral, a maioria das

necessidades dos clientes na modalidade de treinos específicos e de *Personal Trainer*;

- Serviço B - Aulas de Grupo: Este serviço proporciona um conjunto de benefícios, de entre os quais se destacam a motivação (pela questão de se realizar em grupo), o aumento da convivência social, a promoção do espírito de equipa e o aumento da perceção dos praticantes relativamente aos seus limites, estabelecido pelas metas de grupo no contexto de aula. A estes benefícios acresce da aula de grupo ser supervisionada por um Técnico de Exercício Físico;
- Serviço C - *Personal Trainer*: Este serviço é um serviço complementar que incide na realização de treinos personalizados, ou seja, na presença de um Profissional do Exercício Físico, respeitando dessa forma a individualidade biológica de cada cliente. Para além dessa vantagem, permite ao profissional acompanhar cada treino proporcionando segurança e proteção adequada, com finalidade estética, de reabilitação, de treino ou de manutenção da saúde;
- Serviço D - *Premium* Terapêutico: Este serviço incorpora a reabilitação de lesões e massagens com materiais mais específicos, a “*anamnese* desportiva” e a avaliação da condição física. Será neste espaço que os Técnicos de Exercício Físico têm o primeiro e capital contacto com os clientes.

O principal impulsor de negócio é uma Entidade Pública, a Câmara Municipal de Barrancos. Relativamente ao enquadramento do negócio este insere-se na vertente das organizações desportivas, visto que os seus objetivos estão ligados à forma física e à saúde numa ótica de uso comunitário. Já no que refere à forma jurídica do Ginásio esta é definida como “Entidade Coletiva de Interesse Público”.

De acordo com o Artigo 2.º do Diploma relativo à “Construção, Instalação e Funcionamento dos Ginásios”, a Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto proclama que:

“(…) são considerados ginásios os estabelecimentos abertos ao público ou a uma categoria determinada de utentes, que integram uma ou mais salas destinadas à prática de atividades físicas e desportivas e respetivas instalações de apoio, podendo ainda comportar instalações complementares e equipamentos específicos,

designadamente saunas e outros dispositivos de hidroterapia, que se destinam à prática individual ou coletiva de atividades físicas ou desportivas, em regime supervisionado ou livre, e dirigidas para a manutenção ou desenvolvimento da aptidão física, da saúde, da qualidade de vida ou treino das qualidades físicas.”

No que se refere ao Código da Atividade Económica – CAE e com base na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estatística (2022), o negócio enquadra-se, no âmbito das grandes categorias, na Secção R, referente às “Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportivas e Recreativas”, a qual tem relação direta com a divisão 93, que corresponde especificamente às “Atividades Desportivas, de Diversão e Recreativas”, que comportam as atividades desportivas de ginásio bem como os organismos reguladores associados. Levando o enquadramento ao pormenor, apresenta-se a Tabela 8, que elucida sobre qual a categoria, designação, subclasse, classe, grupo e divisão da atividade económica atribuída ao negócio apresentado.

Tabela 8 - Código da Atividade Económica

Categoria	Secção R – Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportivas e Recreativas
Designação	Atividades de Ginásio (<i>Fitness</i>)
Subclasse	93110
Classe	9313
Grupo	931
Divisão	93

Fonte: Elaboração própria.

Este tipo de atividade, particularmente os códigos atribuídos, compreendem, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (2022), todas as atividades desportivas, inclusive as de ginásios, bem como a gestão das instalações desportivas e a organização de atividades destinadas a esse propósito, bem como todos os aspetos basilares que se englobam nesta categoria.

O negócio será instalado no Complexo Municipal de Piscinas de Barrancos (Figura 3) propriedade da Câmara Municipal de Barrancos. Atualmente, neste espaço funcionam apenas nos meses de verão as três piscinas municipais. Contudo, para colocar em prática o negócio será necessário requalificar o espaço de forma a criar um novo

espaço multidisciplinar, direcionado para a prática de atividade física, que garanta as condições necessárias a uma prática segura e com supervisão profissional. A instalação do negócio neste local irá rentabilizar um espaço que só tem utilização num número reduzido de meses por ano. A ideia de utilizar este espaço é reforçada por esta ser a zona onde se encontram as principais infraestruturas desportivas da vila, uma vez que se situa a cerca de 50 m do Estádio Municipal e a 100 m do polidesportivo descoberto, proporcionando dessa forma outra vertente da prática desportiva.

Figura 3 - Localização do Complexo Municipal de Piscinas de Barrancos



Fonte: Aplicação *Google Maps* (2022).

Tendo em conta a dimensão do complexo será possível requalificar a estrutura de forma a que as duas atividades coexistam com alguns espaços comuns: balneários, receção, cafetaria/restaurante, área verde natural e acessos.

A reabilitação do espaço (Figura 4) irá criar três espaços distintos, que irão permitir colocar em prática os serviços tendo em conta a previsão de 446 utilizadores (cerca de 31% da população) após o primeiro ano de atividade:

- Estúdio 1 com 40m² - aulas de grupo;
- Estúdio 2 com 80m² - Sala de Musculação e Cardiofitness e *Personal Trainer*;
- Estúdio 3, com 30m² - *Premium* Terapêutico.

Figura 4 - Planta do recinto do Complexo Municipal de Piscinas



Fonte: Adaptado de Câmara Municipal de Barrancos - Desporto - Complexo Municipal de Piscinas (2021).

De forma a implementar o novo conceito e negócio é fundamental definir-se previamente as diretrizes estratégicas, para se proceder à correta implementação e caracterização da empresa. Neste sentido, apresentam-se os três pilares que definem a identidade e cultura organizacional deste negócio, nomeadamente a Missão, Visão, Valores e principais Objetivos Estratégicos:

- **Missão:** Proporcionar um ambiente de excelência para a obtenção de um completo bem-estar físico e psíquico, potencializando o desenvolvimento interpessoal dos utilizadores, com recurso a infraestruturas e profissionais qualificados, reforçando a aposta em serviços e soluções inovadoras que saciem integralmente as necessidades do mercado, por forma a contribuir para uma comunidade mais ativa e saudável.
- **Visão:** Ser reconhecido pela comunidade residente como um espaço de extrema qualidade e com perspetivas de desenvolvimento futuro.
- **Valores:** Excelência, Verdade, Empenho, Solidariedade, Respeito, Integridade, Responsabilidade e Dedicção.
- **Objetivos Estratégicos:** são definidos tendo em conta quatro perspetivas: financeira, de mercado e clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento (Tabela 9).

Tabela 9 - Objetivos Estratégicos

Perspetiva Financeira	Perspetiva de Mercado e Clientes	Perspetiva de Processos Internos	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> - Alcançar uma Taxa de crescimento de inscrições/serviço base de 60%, no primeiro ano de atividade; 10% no segundo ano e 5% no terceiro ano de atividade; - Obter crescimento, no mínimo de 15%, na prestação de serviços complementares (Personal Trainer e Massagens/Reabilitação); - Amortizar o Investimento em 5 Anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir os 446 clientes no final do primeiro ano de atividade; - Conseguir angariar 45 novos clientes, por ano, com o perfil de visitantes ou de residentes nas populações vizinhas; - Alcançar 90% de satisfação dos clientes, ou seja, dos 446 clientes, 400 consideram-se extremamente satisfeitos com os serviços prestados; - Obter reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados, através indicadores positivos nas avaliações feitas pelos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir excelência operacional, aumentando em 20%/ano a fidelização de clientes; - Automatizar processos, programando respostas rápidas no âmbito digital para o contacto ser estabelecido o mais rapidamente possível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e capacitar os colaboradores para a sua função, proporcionando pelo menos 1 formação anual com diretrizes sobre as áreas de atuação; - Adaptar clima organizacional à realidade e ao contexto local, acompanhando as tendências, tradições e festividades da vila.

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Identificação dos promotores

O negócio terá dois promotores, sendo a primeira promotora Maria Alcario, responsável pela criação da ideia e apresentação do plano de negócios. O segundo será a Câmara Municipal de Barrancos, identificando-se como principal beneficiário e impulsionador do negócio, bem como responsável pela implementação do mesmo.

A administração e gestão da instalação é da responsabilidade do Município de Barrancos, que encontrará os meios adequados para a execução do projeto, sendo

posteriormente, entregue a coordenação do Ginásio Municipal ao Diretor Técnico responsável pela Direção da Instalação Desportiva do Complexo Municipal de Piscinas. Quando o negócio entrar em funcionamento o Complexo Municipal de Piscinas terá à sua responsabilidade duas zonas distintas, sendo a primeira referente às Piscinas Municipais (3 piscinas) e a segunda referente ao Ginásio Municipal (3 estúdios).

O propósito da escolha do segundo promotor visa a contribuição para o desenvolvimento económico e social concelhio, pois entende-se que a política de concessão de benefícios fiscais associada às autarquias locais é essencial para o estímulo crescente da economia e criação de emprego, sendo por essa razão a Câmara Municipal de Barrancos o principal financiador do negócio.

Como justificado, o projeto é desenvolvido no âmbito municipal, para benefício dos munícipes e visitantes da Vila de Barrancos, considerando-se secundária a obtenção de lucro, e com a sua implementação fica resolvido um dos problemas identificados ao longo dos anos pelos órgãos municipais antecedentes e atuais que consiste na inexistência de um ginásio à disposição da população do concelho. Seguidamente apresenta-se a caracterização dos dois promotores de negócio:

- Maria Porta Marques Alcario, nascida a 23 de julho de 1996, a quem é atribuído o número de identificação fiscal nº 232903875. Licenciada em Desporto, pelo Instituto Politécnico de Beja, onde frequentou o curso Técnico Superior Profissional de Desporto, Lazer e Bem-Estar e, atualmente encontra-se na fase final do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva, na Universidade de Évora. A nível profissional conta com experiência nas diversas vertentes do desporto, nomeadamente na área da gestão desportiva, na área do treino desportivo e na área do exercício físico e saúde. Como formação complementar, frequentou diversos eventos dedicados à partilha de conhecimento, como é o caso de seminários, conferências ou congressos, sempre dedicados ao tema do Desporto e da Atividade Física nas mais diversas formas. No **Anexo II** apresenta-se o Currículo Vitae da promotora Maria Alcario. Para além da caracterização pessoal e profissional, acrescem-se as motivações da promotora para a realização do projeto, das quais se destacam:

- A nível pessoal e profissional: a realização pessoal; a possibilidade de poder colocar as ideias em prática e contribuir com algo de positivo para a localidade de residência; a vontade de fazer mais pela população e a possível criação de mais postos de trabalho.

- A nível de traços de personalidade: a empatia e a compreensão; a essência e energia positiva; o poder influenciador; são factos que podem contribuir para o sucesso do negócio.

- A nível de concretização de objetivos: destaca-se o facto de existir a possibilidade de influenciar os habitantes da região a adotar um estilo de vida saudável, a serem mais ativos e auto conscientes, mais felizes e melhores pessoas, tendo dessa forma a oportunidade de viver com mais qualidade de vida.

- Câmara Municipal de Barrancos é o órgão executivo do Município e tem por incumbência a definição e execução das políticas que promovam o progresso do Município nas diferentes áreas de atuação, desde a saúde ao desporto, passando também por outras áreas de extremo interesse. A nível Executivo é composta por cinco autarcas eleitos, representando as forças políticas da CDU, PS e PSD/CDS, sendo a composição atribuída a um presidente, um vice-presidente e três vereadores. As competências da Câmara Municipal estão consagradas na Lei das Autarquias Locais (Lei 75/2013, de 12 de setembro), que estabelece o regime jurídico das autarquias locais e no Regimento da Câmara Municipal de Barrancos aprovado a 23 de dezembro de 2021, pelo Presidente Leonel Caçador Rodrigues.

4.4. Diagnóstico de Situação

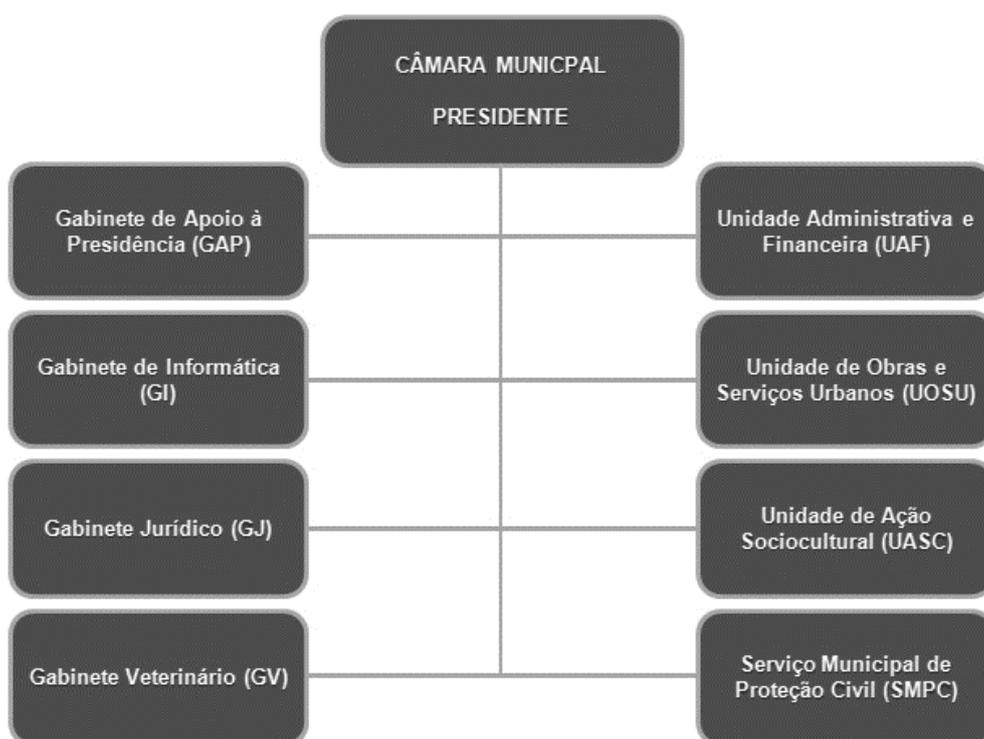
Nesta fase do processo importa clarificar que todos os negócios estão inseridos no ambiente que os envolve, podendo ser mais ou menos compacto, sendo que estão constantemente expostos a um determinado número de variáveis que podem tornar-se ameaças ou oportunidades, tendo sempre em vista a obtenção da vantagem competitiva. A análise do ambiente permite identificar os elementos e patentear as oportunidades e riscos a que poderão estar sujeitos. Nesse sentido, engloba-se neste ponto um entendimento integrado, dos ambientes interno e externo, utilizando um conjunto de ferramentas que visam a análise dos ambientes referidos, sendo fundamental para se

compreender o presente e o futuro do negócio, bem como garantir um planeamento adequado.

4.4.1. Análise do Ambiente Interno

Neste ponto do trabalho abordar-se-ão parâmetros referentes à Câmara Municipal de Barrancos, no seu ambiente interno, nomeadamente as competências, recursos humanos e recursos financeiros. A Figura 5 representa o organigrama correspondente aos Serviços da Câmara Municipal de Barrancos, com respetivas Unidades e Gabinetes das diversas secções:

Figura 5 - Organigrama Câmara Municipal de Barrancos



Fonte: Câmara Municipal de Barrancos – Organigrama dos Serviços (2022).

A nível das atribuições e competências legais, a Câmara Municipal de Barrancos delega para os cargos de direção das respetivas unidades orgânicas o seguinte:

- 1 chefe de direção intermédia de 3º Grau para a Unidade Administrativa e Financeira;
- 1 chefe de direção intermédia de 3º Grau para a Unidade de Obras e Serviços Urbanos;
- 1 chefe de direção intermédia de 3º Grau para a Unidade de Ação Sociocultural;

No que refere à Gestão e Coordenação do Serviço Municipal de Proteção Civil, estão assegurados e atribuídos ao Presidente da Câmara Municipal de Barrancos, que conta com o auxílio do Técnico Superior de Geografia que assume as competências de gestão e decisão dos assuntos integrados nos domínios de intervenção do Gabinete Técnico Florestal, incluindo gestão do pessoal afeto ao mesmo. Relativamente aos locais de atendimento, todo o pessoal de chefia detém, um gabinete destinado ao efeito.

Para assegurar a assessoria política, técnica e administrativa dos serviços municipais, a Câmara municipal de Barrancos contempla:

- Um Gabinete de Apoio à Presidência;
- Um Gabinete de Informática;
- Um Gabinete Jurídico;
- Um Gabinete Veterinário Municipal.

A delegação de competências nos chefes de unidades e afetação de pessoal pelas unidades orgânicas e estruturas ou órgãos de apoio do município foram atribuídas considerando o disposto na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que decreta o Regime Jurídico das Autarquias Locais, e na Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Pública. No entanto, essas atribuições foram devidamente adaptadas à Administração Local pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto.

Competências

De acordo com o RJAL (Lei nº 75/2013, de 3 de setembro), os municípios têm vastas atribuições no domínio do desporto, que são depois complementadas pela Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro), e outras leis autónomas.

Contudo, no concelho de Barrancos, dada a inexistência de pessoal Técnico na área do Desporto, a Câmara Municipal de Barrancos não tem capacidade para assegurar e desenvolver as competências inerentes a este domínio, pelo que as atividades promovidas tendem a ser limitadas ou em parceria com o movimento associativo local.

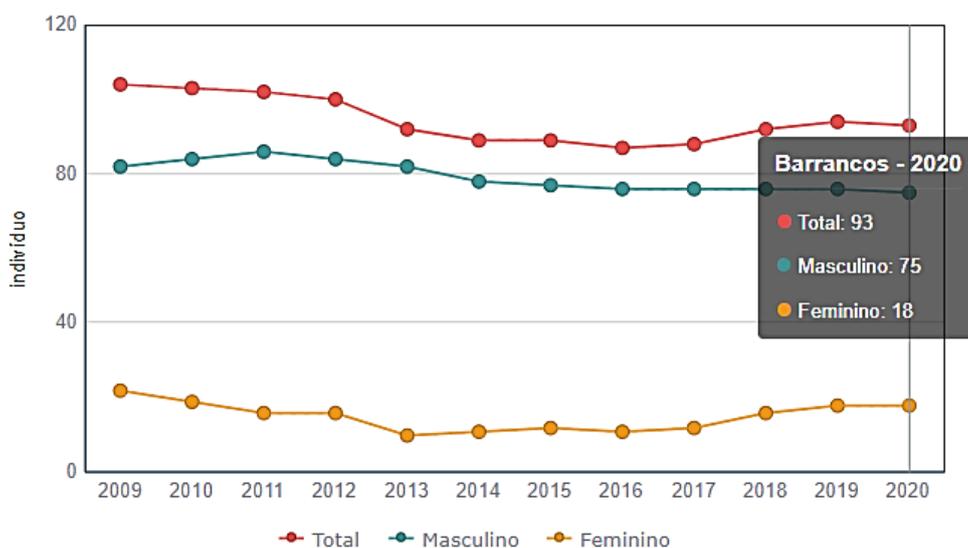
Em suma, e de acordo com palavras proferidas pela Sra. Doutora Cláudia Costa, Vereadora da Câmara Municipal de Barrancos, o Município de Barrancos considera que tem as atribuições e as competências necessárias para promover um programa de ação na área do desporto e educação física, no entanto, não pode desenvolver por falta de recursos

humanos competentes para dinamizar atividades e utilizar os equipamentos desportivos existentes.

Recursos Humanos

De acordo com Pordata (2021) constatou-se que, a nível de trabalhadores da Administração Pública, o Município de Barrancos contabilizou em 2020 (última análise), 93 trabalhadores, dos quais 75 eram homens e 18 mulheres (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Trabalhadores da Administração Pública - Barrancos 2020



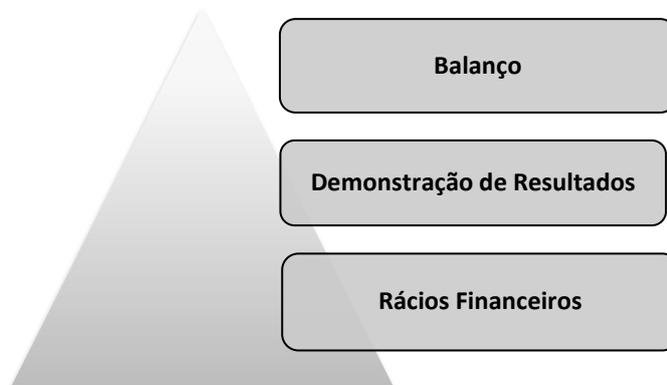
Fonte: Pordata – Município de Barrancos (2021).

O Município de Barrancos não tem nos seus quadros, nem nunca teve, pessoal com formação Técnica, ou formação Técnica Superior, na área do Desporto. Registou-se pontualmente, o acolhimento nos serviços de estagiários da área do desporto/educação física, sem que existisse continuidade pós-estágio. Atualmente, todas as atividades desportivas desenvolvidas pelo Município têm sido programadas pela UASC (Unidade de Ação Sociocultural), e promovidas por trabalhadores municipais sem formação na área, ainda que com conhecimentos e experiências adquiridas em contexto de trabalho. Existe uma exceção, a nível da Escola Municipal de Natação, nas instalações do Complexo Municipal de Piscinas, onde anualmente procede-se à contratação de um ou dois monitores/docentes com formação superior na área, para a realização de prestação de serviços na vertente dos Desportos Aquáticos.

Recursos Financeiros

Identificam-se 3 ângulos de análise (Figura 6):

Figura 6 - Os três ângulos de Análise Financeira



Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 10, que corresponde aos valores referentes à Demonstração de Resultados, em forma de resumo, do Relatório de Gestão de Documentos de Prestação de Contas do Município de Barrancos, do ano de 2018 e 2019, acompanhado da respetiva análise. Mais se informa que no **Anexo III** está exposta a demonstração de resultados completa referente ao período de análise referida.

Tabela 10 - Demonstração de Resultados (€) – 2018-2019

Demonstração de Resultados 2018 -2019		
	2018	2019
Fornecimento e Serviços Externos	460 313,71 €	510.604,98 €
Resultados Operacionais	-189.287,33 €	-58.819,03 €
Resultados Financeiros	98.695,50 €	108.700,68 €
Resultados Correntes	-90,591,83 €	49.881,65 €
Resultado Líquido do Período	-24.809,26 €	91.050,74 €

Fonte: Relatório de Gestão de Documentos de Prestação de Contas (2019).

Pode-se encontrar diversas informações importantes, desde logo o Resultado Líquido de cada Período, que apresenta uma evolução positiva, passou de um resultado negativo (prejuízo) de € 24.809,26 no ano 2018 para um lucro de € 91.050,74 no ano de 2019. Acontece a mesma evolução a nível dos Resultados Correntes e Resultados Operacionais, sendo que no primeiro observa-se a evolução de um prejuízo de € 90.591,83 para um lucro de € 49.882,65 no primeiro caso, e no segundo verifica-se uma

diminuição a nível de prejuízo, passando do valor negativo de € 189.287,33 para € 58.879,03. Quanto aos Resultados Financeiros, verifica-se um acréscimo ao nível do lucro obtido, passando de € 98.696,50 para € 108.700,68. Já no que refere a outras rubricas, como é o caso dos Fornecimentos e serviços externos (FSE) e analisando de modo global, é possível observar a evolução do valor e o seu peso relativo nas Vendas e prestações de serviços, passando de € 460,313,71 em 2018, para € 510.604,98 em 2019.

Seguidamente apresenta-a Tabela 11, que corresponde aos valores referentes à Demonstração de Resultados, em forma de resumo, do Relatório de Gestão de Documentos de Prestação de Contas do Município de Barrancos, do ano de 2019 e 2020. Importa referir que neste período de análise constam os impactos contábeis da Pandemia de COVID-19, demonstrado nas divulgações em toda a sua extensão.

Tabela 11 - Demonstração de Resultados (€) - 2019 - 2020

Demonstração de Resultados (Resumo)		
	2019	2020
Fornecimento e Serviços Externos	510.604,98 €	507.322,07 €
Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)	644.869,00 €	-8.287,00 €
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento)	91.833,00 €	-488.404,00 €
Resultado Líquido do Período	91.050,74 €	-425.123,00 €

Fonte: Relatório de Gestão de Documentos de Prestação de Contas (2020).

Relativamente ao Resultado Líquido de cada Período, verifica-se um decréscimo acentuado, para valores negativos, passando de um lucro de € 91.050,74 para um valor de prejuízo de € 425.123,00. A nível do EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), verifica-se também a passagem de valores positivos a negativos, considerando-se acentuada a divergência entre os dois anos analisados, sendo que no ano de 2019 o resultado era de € 644.869,00 (lucro) e em 2020 passou para € 8.287,00 (prejuízo). A variação no Resultado Operacional é também de grande impacto, verificando-se a passagem de valores positivos a negativos em grande margem, em 2019 o valor era de € 91.833,00 (lucro), já em 2020 o valor caiu para € 488.404,00 (prejuízo). Por último, o valor referente ao Fornecimento de Serviços Externos onde também se verifica uma queda, mas não tão acentuada, passando dos € 510.604,98 para os € 507.322,07 (ambos de lucro).

No que refere ao “Balanço”, apresenta-se a posição financeira ou situação patrimonial da câmara, num determinado momento. No primeiro membro – o Ativo (bens

e direitos), constam as aplicações de fundos da entidade e no segundo membro as origens dos meios financeiros que permitiram tais aplicações. Dessa forma, o segundo membro é composto por duas secções distintas: fundos próprios (os meios disponibilizados pelos detentores da empresa e os meios gerados por ela própria através de resultados) e o Passivo (obrigações / dívidas da entidade para com terceiros).

O “Balanço” deve refletir, em todo e qualquer momento, o equilíbrio da equação fundamental da contabilidade, onde os fundos próprios dizem respeito à diferença entre o total do ativo e o total do passivo.

Tabela 12 – Balanço (€) - 2018 - 2019

Balanço (2018 - 2019)		
	2018	2019
Total do Ativo	12.505.403,48 €	12.502.390,51 €
Total do Passivo	4.136.861,66 €	4.038.334,55 €
Total de Fundos Próprios	8.368.541,82 €	8.464.056,46 €

Fonte: Relatório de Gestão de Documentos de Prestação de Contas (2019).

Na análise aos anos de 2018 – 2019, sendo o Ativo correspondente à soma dos ativos circulantes e não circulantes de uma empresa, verifica-se que existiu um decréscimo, não muito acentuado, no valor total do Ativo. Em 2018 o valor era de € 12.505.403,48 e em 2019 passou a ser de € 12.502.390,51. No que refere aos valores do Passivo e Fundos Próprios, em 2018 o valor do passivo era de € 4.136.861,66 e em 2019 de € 4.038.334,55 verificando-se um decréscimo não muito acentuado, já no valor de Fundos Próprios existiu uma variação positiva de 2018 para 2019, passando de € 8.368.541,82 para € 8.464.056,46.

Tabela 13 – Balanço (€) - 2019 - 2020

Balanço (2019 - 2020)		
	2019	2020
Total do Ativo	12.502.390,51 €	11.228.082,72 €
Total do Passivo	4.038.335,30 €	1.114.980,35 €
Total do Fundos Próprios	8.464.055,20 €	10.113.102,37 €

Fonte: Relatório de Gestão de Documentos de Prestação de Contas (2020).

Já na observação de 2019 – 2020, verifica-se também que existiu um decréscimo no valor total do Ativo. Em 2019 o valor era de € 12.502.390,51 e em 2020 passou a ser de € 11.228.082,72. O total do passivo passou de € 4.038.335,30 para € 1.114.980,35 o que significa que foi a variação mais acentuada constatada este ponto de análise. Já os

Fundos Próprios tiveram uma variação positiva, passando de € 8.464.055,30 para € 10.113.102,37. No **Anexo IV** encontra-se a informação de base completa retirada do Relatório de Contas da Câmara Municipal de Barrancos, no período analisado.

Quanto a outros indicadores e dados financeiros, nomeadamente a Autonomia Financeira, a Análise de Solvabilidade e o Endividamento, observa-se a situação apresentada na Tabela 14:

Tabela 14 - Rácios Financeiros (%)

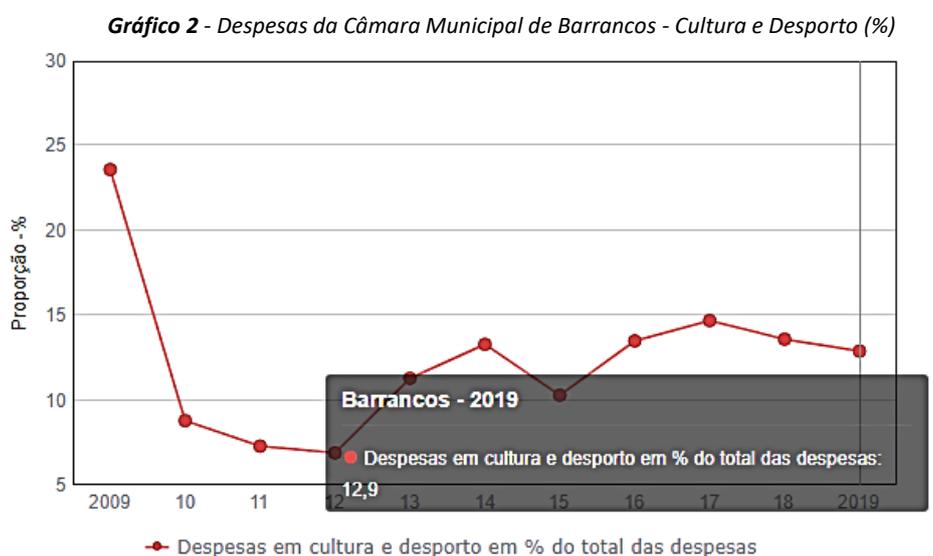
Rácio	Ano de 2018	Ano de 2019	Ano de 2020
Autonomia Financeira (%) (Fundos Próprios / Ativo x 100)	58 %	88,63 %	90,07 %
Solvabilidade Financeira (%) (Fundos Próprios / Passivo)	235 %	907,02 %	779,51 %
Endividamento (%) (Passivo / Ativo)	42 %	11,37%	9,93 %

Fonte: Elaboração própria.

- Autonomia Financeira - A autonomia financeira autárquica contempla um crescimento nos três anos analisados, o que é positivo.
- Solvabilidade Financeira - Como o cálculo dos anos analisados equivale a um resultado superior a 1, significa que o valor dos fundos próprios é superior ao passivo e, portanto, a autarquia não está numa situação vulnerável.
- Endividamento - Valores altos indicam que os recursos foram obtidos maioritariamente através de dívidas, e como demonstrado na Tabela 14, esse não é um facto constatado.
- Outros Indicadores – Consideram-se importantes outros indicadores que têm a ver com o Equilíbrio Orçamental, Transferências Recebidas ou Valores Arrecadados pelo Município. De acordo com o Pordata (2022), constatou-se o seguinte:
 - O Equilíbrio Orçamental (receitas a dividir pelas despesas) da autarquia de Barrancos em 2009 foi de 73%, enquanto em 2019 foi de 102%;
 - As transferências recebidas pela autarquia diminuíram 15,3% entre 2009 e 2019;

- O Município de Barrancos arrecadou 187 mil euros em 2019, sendo que 102 mil euros são provenientes do IMI (Imposto Municipal de Imóveis) e 55 mil euros provenientes do IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis).

De acordo com a referida fonte, no âmbito Cultural e Desportivo existiram alguns aspetos a considerar, por esse motivo apresenta-se o Gráfico 2 que corresponde à indicação da percentagem atribuída a essas vertentes a nível de despesas autárquicas.



Verifica-se portanto que das despesas autárquicas da Câmara Municipal de Barrancos, 12,9% destinaram-se à cultura e ao desporto, o que significa que o valor é inferior ao registado em 2009 (23,6% do total das despesas).

Em síntese, apresenta-se (Tabela 15) a análise interna do novo negócio da Câmara Municipal de Barrancos, o Ginásio Municipal de Barrancos, com evidências dos pontos fortes e fracos identificados.

Tabela 15 – Pontos Fortes e Pontos Fracos

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação bem localizada para a prática de atividades físicas e desportivas; - Excelente acessibilidade e estacionamento; - Ampla oferta de serviços para toda a população e faixas etárias; - Oferta inovadora no concelho; - Espaço envolvente à instalação; - O promotor/investidor do negócio; - Comunicações simples (proximidade linguística e geográfica); - Procedimentos bem definidos; - Aposta em políticas de formação aos colaboradores e investimento na sua educação profissional contínua; - Interligação dos espaços com serviços comuns (sinergias entre as duas valências). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiência no setor; - Poucas oportunidades de crescimento; - Pela proximidade com Espanha, a dimensão de mercado espanhol é diferente, uma empresa de grande dimensão em Portugal é pequena em Espanha; - Fraca reputação ou nome de mercado; - Equipa de Recursos Humanos reduzida; - Pressão para a sustentabilidade de negócio; - Recursos Financeiros limitados.

Fonte: Elaboração própria.

4.4.2. – Análise do Ambiente Externo

A - Análise PEST

Neste ponto será realizada a análise do macro do ambiente externo à empresa, através das variáveis: Político- Legal, Económica, Sociodemográfica e Tecnológica.

A.1 – Variável Politico-legal

Relativamente à perspetiva de política governamental da autarquia em relação à Atividade Física/ Desporto, reforça-se o referido no ponto 4.4.1., onde se refere que o Município de Barrancos considera ter as atribuições e as competências necessárias para promover um programa de ação na área do Desporto e Educação Física, não o podendo desenvolver por falta de recursos humanos, capazes de dinamizar atividades e explorar os equipamentos desportivos existentes.

Ao nível deste ambiente, um dos aspetos a considerar quanto às questões legais são os requisitos mínimos exigidos a uma empresa desportiva, bem como as normas de funcionamento e especificidades técnicas. Para isso, apresenta-se as leis e diplomas que

visam assegurar a legalidade de um ginásio desportivo, neste contexto - Instalação Desportiva de uso público:

- Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro - Lei que define as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto, denominada Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto.
- Diploma da Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto (s/d) – Regula a construção, instalação e funcionamento de Ginásios.
- Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de junho - Estabelece o Regime Jurídico das Instalações Desportivas de uso público, revela-se extremamente importante a consulta e cumprimento do disposto, é onde se enquadra a atividade do negócio.
- Decreto-Lei n.º 39/2012, de 28 de agosto - Decreta a obrigatoriedade de a instalação desportiva dispor de pelo menos um Diretor Técnico e também de Técnicos de Exercício Físico para a Direção e responsabilidade pelas atividades desportivas ocorrentes no espaço. É com base neste documento que se estabelece o Regime Jurídico do Ginásio Municipal de Barrancos, ressaltando o disposto de que sem o Diretor Técnico e o Técnico de Exercício Físico, o negócio não contempla as necessidades básicas para exercer as atividades propostas, ficando sem efeito a sua abertura.
- Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de outubro – Estabelece a responsabilidade técnica pela direção das atividades físicas e desportivas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness).

A.2 – Variável Económica

O país e do mundo, que enfrentam grandes desafios económicos e financeiros devido à grande crise sanitária da Covid-19, declarada pela OMS em março de 2020, e também devido à atual guerra entre a Rússia e a Ucrânia iniciada em fevereiro (2022).

Relativamente à pandemia de covid-19 as empresas dos mais diversos setores viram-se obrigadas a fechar portas e depararam-se com graves consequências devido a esse motivo, nomeadamente a redução drástica das receitas e a inexistência de fluxos de tesouraria. Também no Setor do Desporto as consequências foram impactantes tanto a nível financeiro como desportivo, verificando-se o adiamento das competições oficiais,

cancelamento de competições distritais (nomeadamente nas áreas de formação) e a estagnação de geração de lucro na maioria das empresas desportivas.

Já no que refere à guerra entre a Rússia e a Ucrânia prevê-se, de acordo com o Jornal Público (2022), o aumento da inflação, o abrandamento do consumo e investimento, bem como a instabilidade dos mercados financeiros. A previsão aponta também a consequências a larga escala, como sanções económicas severas. De modo global é quase certo que a economia europeia não escapa aos efeitos negativos gerados pelo conflito entre os dois países.

Relativamente ao enquadramento macroeconómico, a Tabela 16 demonstra alguns dados que revelam o atual cenário económico a nível internacional, Nacional e Europeu.

Tabela 16 - Análise Macroeconómica

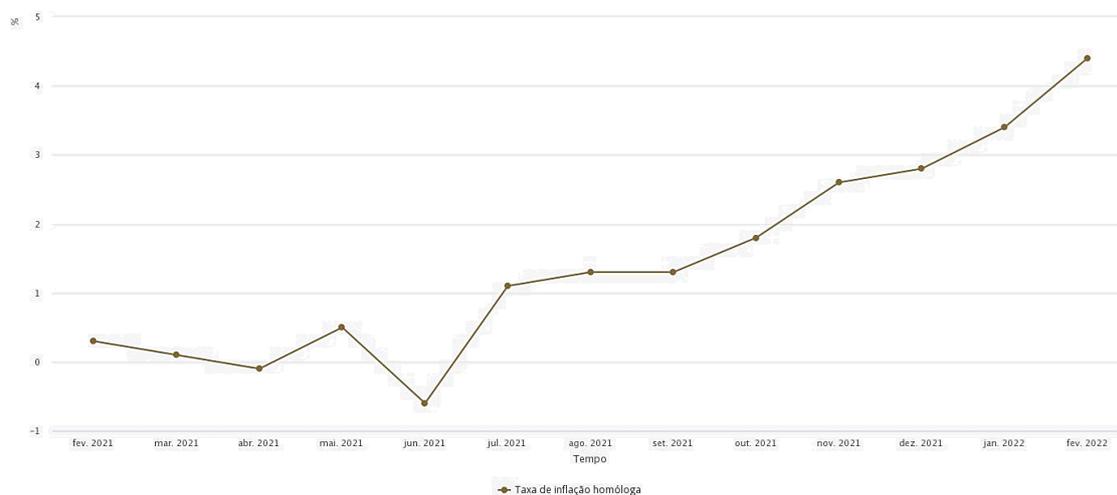
Enquadramento Internacional	Economia europeia	Economia portuguesa
<ul style="list-style-type: none"> - Ano de 2020 marcado pela pandemia de Covid-19, originou um choque económico severo, com efeito em todos os países; - Em 2020 o valor de crescimento global económico caiu para -3,5%; - Já em 2021, o Fundo Internacional Mundial projeta um crescimento global para a economia mundial de 5,5%; - Em 2022, com o cenário de guerra e conflito de interesses entre Rússia e Ucrânia perspectiva-se um impacto global negativo a nível económico, essencialmente nas economias do ocidente, mas não é possível determinar exatamente valores ou prever as consequências. 	<ul style="list-style-type: none"> - PIB recuou 9% no primeiro semestre de 2020; - Forte quebra da procura interna e das exportações; - A apreciação do euro face ao dólar pode condicionar, ainda mais, a evolução das exportações, levando a consequente perda de competitividade; - Com a guerra, as restantes economias vão sentir o impacto negativo resultante do conflito, em particular as europeias, muito pelo facto de os dois países serem os principais exportadores de petróleo e Gás (Rússia) e cereais (Ucrânia). 	<ul style="list-style-type: none"> - Com a pandemia, as perdas económicas foram diferenciadas por setores de atividade, sendo que as respostas políticas não têm antecedentes em magnitude, rapidez e coordenação, pelo que foi decisivo no abrandamento dos danos da crise. - Relativamente à guerra entre Rússia e Ucrânia o impacto é direto na economia portuguesa, instaurando-se receios de escassez e quebras de abastecimento a todos os níveis.

Fonte: Relatório de Contas do Município de Barrancos (2020); Jornal Público (2022).

- Taxa de Inflação

De acordo com o INE (2022), a taxa de inflação atual é de 4.4%, correspondendo à taxa de variação homóloga do índice harmonizado de preços no consumidor. A próxima atualização do valor da Taxa de Inflação acontece no mês de abril, não existindo perspectiva concreta do valor percentual atribuído. Apresenta-se o Gráfico 3, que ilustra o mencionado.

Gráfico 3 - % Taxa de Inflação (Fev. 2022)



Fonte: INE (2022).

- Taxa de Crescimento real do PIB (produto interno bruto)

Como se verifica (Tabela 16), existiu uma quebra económica considerável no ano de 2020, levando a taxa para valores negativos, algo que não se verificava desde 2013. No entanto, em 2021 o registo foi positivo, observando-se um crescimento para 4,92%. De acordo com o Banco de Portugal (2022), o crescimento da Taxa do PIB deve reconquistar o nível alcançado na fase de pré-pandemia na primeira metade de 2022.

Tabela 17 - % Crescimento do PIB

Taxa de variação -
%

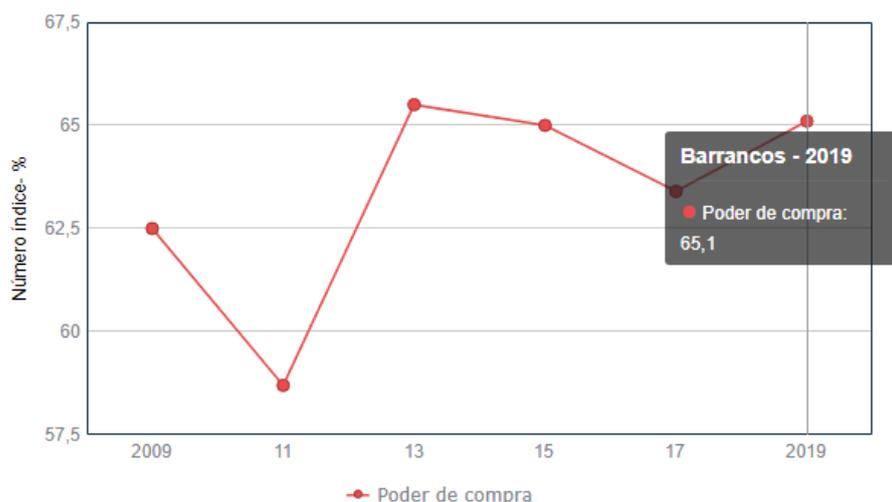
Anos	Taxa de crescimento real do PIB
2004	1,79
2005	0,78
2006	1,63
2007	2,51
2008	0,32
2009	-3,12
2010	1,74
2011	-1,70
2012	-4,06
2013	-0,92
2014	0,79
2015	1,79
2016	2,02
2017	3,51
2018	2,85
2019	2,68
2020	Pro-8,44
2021	Pro 4,92

Fonte: Pordata (2022).

- Poder de compra *Per capita*

Relativamente ao índice do Poder de Compra *Per Capita* no concelho de Barrancos, verifica-se que o mesmo se situava 35% abaixo da média nacional em 2019. No entanto, comparativamente à análise realizada em 2009, o valor estava 38% abaixo da média Nacional, o que significa que a diferença melhorou. O Gráfico 4 corresponde à demonstração desses resultados:

Gráfico 4 - % Poder de compra per capita (Barrancos)

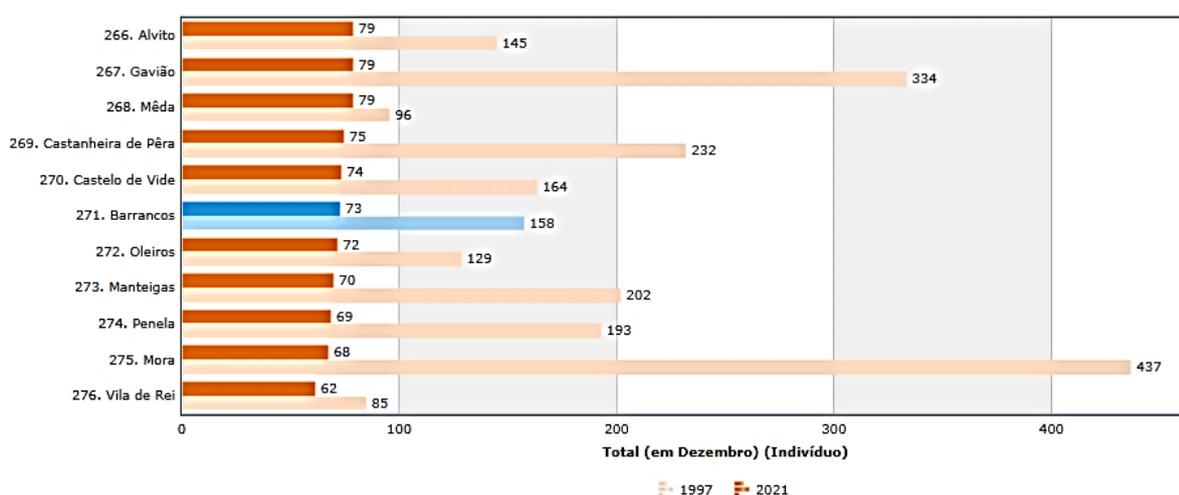


Fonte: Pordata (2022).

- Taxa de desemprego

Indicador que corresponde ao desempenho do município no critério de avaliação Desemprego. O Gráfico 5 demonstra o número de desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional. É possível também comparar os valores de Barrancos com o de outras regiões, verificando-se algum equilíbrio geral no ano de 2021, ao contrário de 1997 onde os resultados eram mais diversos.

Gráfico 5 – Número de Desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional



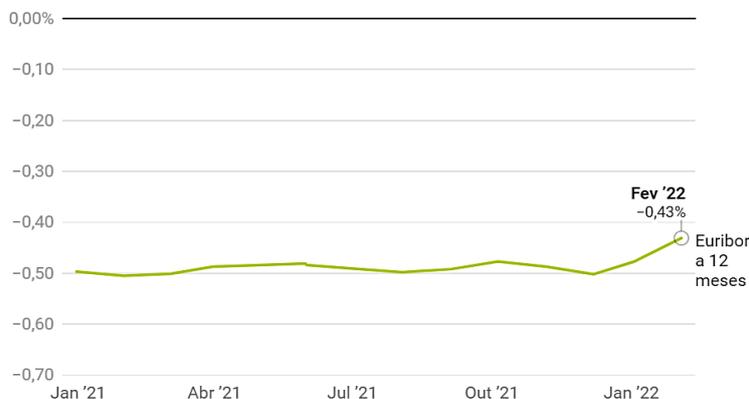
Fonte: Pordata (2022).

O Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021) constatou ainda que, no ano de 2020, no município de Barrancos, estiveram, em média, por mês, 90 desempregados inscritos nos centros de emprego, o que equivale a uma média idêntica à de 2009.

- Taxas de juro

O Gráfico 6 corresponde à evolução da taxa de juro (Euribor) no prazo de 12 meses, abrangendo o período temporal de dezembro 2020 a fevereiro de 2022.

Gráfico 6 - Evolução da Euribor a 12 meses (% (De dezembro de 2020 a fevereiro de 2022))



Fonte: Banco de Espanha (2022).

De acordo com o Jornal Público (2022), prevê-se uma subida da Euribor para resultados positivos já nos meses de verão deste ano, o que provocará efeitos significativos nas prestações de crédito. Na prática, o que significa é que com taxas de juro mais elevadas a economia reage reduzindo os consumos e as margens de subida dos preços.

A.3 - Variável sociodemográfica

Com base em indicadores sumários relativos à informação demográfica caracteriza-se a população residente no concelho de Barrancos. Esta análise é de extrema importância, visto que os fenómenos demográficos fundamentam o planeamento, integrando potencialidades e debilidades do município. De acordo com o último recenseamento populacional (2021), Barrancos é um dos municípios que apresenta maior decréscimo populacional, com 21,5% de quebra em relação aos censos de 2011 (Tabela 18), tendo atualmente 1440 habitantes, com uma densidade populacional de 9,6 hab/km² (Tabela 19), o que corresponde a um decréscimo de quase 1% desde o ano de 2013.

Tabela 18 - Evolução da população por género

Sexo	H			M			Total		
	2021	2011	Var.	2021	2011	Var.	2021	2011	Var.
Município	703	890	-21,0%	737	944	-21,9%	1440	1834	-21,5%
Total	703	890	-21,0%	737	944	-21,9%	1440	1834	-21,5%

Fonte: INE – Censos (2021).

Tabela 19 - Densidade populacional (2013 - 2021)

Ano	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Hab/km ²	9,6	9,6	9,7	9,8	9,9	10,0	10,2	10,3	10,5

Fonte: INE – Censos (2021); Ministério da Economia – Sínteses Estatísticas (2020).

Verifica-se uma perda acentuada de população desde a década 50 do Séc. XX, altura em que Barrancos atingiu os 3624 habitantes (Diagnóstico Social de Barrancos, 2019). Entre 1960 e 1981 regista-se a perda mais acentuada de população, a rondar os 37%. Entre 1981 e 2011 a diminuição acentuada abrandou (Tabela 20). Contudo entre 2011 e 2021 verifica-se uma quebra acentuada a rondar os 21,5% de despovoamento.

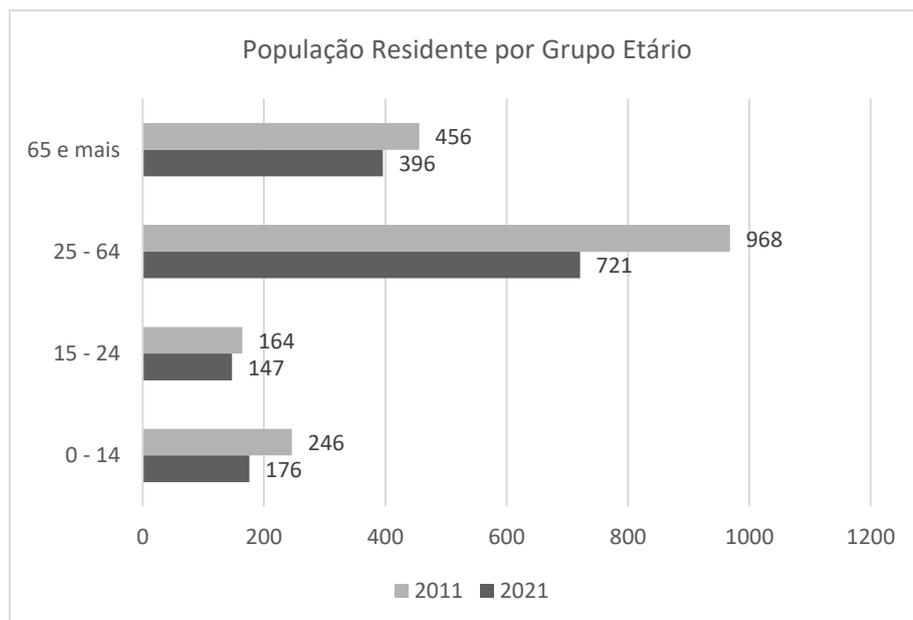
Tabela 20 - Variação da população (1981 - 2021)

Relação entre Censos	Total Hab.	Diferenças (nº) (%)
Variação da população residente (1981 - 1991)	De 2157 para 2052	- 105 hab. (-4,86)
Variação da população residente (1991 - 2001)	De 2052 para 1924	- 128 hab. (-6,2)
Variação da população residente (2001 - 2011)	De 1924 para 1834	- 90 hab. (-4,68)
Variação da população residente (2011 - 2021)	De 1834 para 1440	- 394 hab. (-21,5)

Fonte: INE – Censos (1981; 1991; 2001; 2011 e 2021).

O município de Barrancos encontra-se envelhecido e depauperado em termos populacionais (gráfico 7), verificando-se o declínio mais acentuado no grupo etário dos 25 aos 64 anos, sendo que em todos os grupos etários se verifica diminuição no peso relativo aos efetivos. Este envelhecimento da população residente justifica-se, de acordo com o Diagnóstico Social de Barrancos (2019, p. 45) “em três fenómenos conjugados: por um lado, o aumento da população idosa e, por outro, a diminuição generalizada dos nascimentos, por redução da população em idade fértil, bem como de alguma migração da população ativa.”

Gráfico 7 - População residente por grupo etário

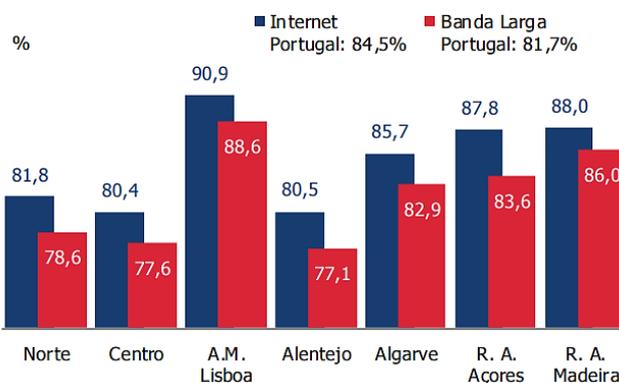


Fonte: INE – Censos (2011 e 2021).

A.4 - Variável Tecnológica

Com o avanço das novas tecnologias promoveu-se a inclusão da rede 5G em, maioritariamente, todas as zonas povoadas de Portugal, aumentando dessa forma a conectividade dos agregados familiares europeus e infraestruturas digitais seguras. No Alentejo, e comparativamente à Área Metropolitana de Lisboa que regista os níveis mais frequentes de acesso à internet e banda larga, verificou-se um crescimento em relação a 2019, no entanto, continua a ser uma das regiões com menor facilidade de acesso à internet e banda larga (Figura 7).

Figura 7 - Proporção de agregados familiares com ligação à internet e banda larga em casa, NUTS II, 2020.



Fonte: INE – Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias (2020).

Para além do referido, enquadra-se como objetivo o ter 80% dos cidadãos providos de aptidões digitais básicas. Até 2030, prevê-se a transformação digital das empresas, sendo também expectável que mais de 90% das Pequenas e Médias Empresas em Portugal atinjam o nível básico de intensidade digital (INE, 2021).

No que refere a dados específicos e com base nos resultados obtidos do Inquérito sobre a utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC), 84,5% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à Internet em casa, e 81,7 tem acesso através de banda larga (INE, 2020).

Já no que diz respeito às empresas, o INE (2021) indica que 96,6% das empresas utilizam a internet para fins profissionais. Quanto aos conteúdos, o mesmo estudo refere que a maioria das empresas tem *website* próprio (62,0%), onde disponibilizam maioritariamente a descrição dos produtos, listas de preço ou referências. A venda de bens e serviços representa 17% do total do volume de negócios em 2020, sendo que os meios de comunicação digital são utilizados em 59,4% pelas empresas e 97,9% utiliza as redes sociais.

Com o impacto da pandemia de COVID-19, verifica-se que 21,3% das empresas em Portugal começaram ou ampliaram os esforços para vender bens ou serviços através das TIC, e 24,0% amplificaram o investimento.

B - Análise do modelo das cinco forças de Porter

De forma a avaliar o ambiente competitivo analisou-se o mesmo com recurso ao modelo das 5 forças de Porter (1996).

- Poder negocial dos clientes

Neste contexto considera-se baixo o poder negocial dos clientes, devido ao facto da oferta ser única. Normalmente existem diversas opções, acontece geralmente nas grandes vilas e cidades, mas neste contexto o poder negocial dos clientes não é considerável.

- Poder negocial dos fornecedores

Existem alguns fornecedores a ter em conta na análise, dos quais se destacam: fornecedores de equipamentos/ fardas, fornecedores do serviço de internet, televisão e telemóvel, fornecedores de água, fornecedores de eletricidade e gás e fornecedores de

equipamentos (desportivos e de logística). Considera-se que o poder é baixo porque existem muitos fornecedores.

- Ameaça de produtos substitutos

Por ser um conceito novo em Barrancos, os utilizadores não têm muita escolha semelhante, a não ser numa localidade que dista 116 km, no entanto, com a evolução do “mundo do *fitness*” os utilizadores poderão querer procurar outras alternativas que considerem viáveis depois de obterem as bases de treino adquiridas no ginásio. Por esse motivo, considera-se como ameaça qualquer atividade física que provoque gasto calórico, como passeios pedestres, rotas de BTT, prática de modalidades coletivas ou individuais, exercício físico em casa, ou qualquer outra atividade que satisfaça a mesma necessidade que os serviços do ginásio, nomeadamente a promoção da saúde e melhoria da condição física.

- Ameaça de novas entradas

A Indústria do Fitness está em constante crescimento, por esse motivo não seria descabido aparecer outro negócio com características semelhantes e no mesmo setor, no entanto, considera-se reduzida a probabilidade de concorrência direta. A nível da possibilidade de entrada de outras empresas no negócio, considera-se elevada essa possibilidade, nomeadamente no que refere à inclusão de novos serviços com potencial elevado para o conceito, como é o caso da nutrição.

- Rivalidade do Setor

O Ginásio Municipal de Barrancos contabilizará três espaços distintos para a prática desportiva, abordando quatro vertentes: Aulas de Grupo, Musculação e *Cardiofitness*, *Personal Trainer* e reabilitação/massagem desportiva ou terapêutica. De acordo com cada área, existem divergências a nível de concorrência. Na vertente das Aulas de Grupo, Musculação e *Cardiofitness* ou treinos de *Personal Trainer* não existe concorrência, no entanto, na vertente de reabilitação e massagens identifica-se um concorrente direto que está inserido no Gabinete do Movimento, denominado de Centro de Fisioterapia de Barrancos. Embora esse seja um facto constatado, considera-se pouco revelante, visto que os serviços do centro não estão disponíveis diariamente e, por outro lado, não consegue corresponder às diversas solicitações dos utilizadores do serviço.

C - Concorrentes

A análise da concorrência é uma prática comum do mercado que pode ser feita de diferentes formas. Neste contexto abordar-se-ão os concorrentes diretos (semelhantes) e indiretos (com a mesma finalidade) do negócio a desenvolver.

O concorrente direto mais próximo fica no concelho de Moura o que implica a deslocação dos residentes em cerca de 116 km.

Como concorrentes indiretos na vila de Barrancos existem algumas instalações desportivas, maioritariamente descobertas e com maior incidência de uso nos meses de verão (como é o caso do Complexo Municipal de Piscinas e do Polidesportivo descoberto, ambos geridos pela Câmara Municipal de Barrancos, ou o Estádio Municipal, gerido pela associação do Barrancos Futebol Clube), sendo que todas as “ofertas” adjacentes a cada instalação na localidade não são em nada equivalentes ao negócio a desenvolver. Conclui-se, desta forma, que no concelho de Barrancos, não há um projeto com as características ou serviços do negócio a criar, por esse motivo considera-se reduzida a ameaça da concorrência.

Quanto a instalações desportivas cobertas contabiliza-se o Gimnodesportivo Paulo Guerra, sendo este gerido pelo Agrupamento de Escolas de Barrancos, sendo que a nível de oferta desportiva entrou em vigor, no dia 15 de novembro de 2021, a Escola Municipal de Desporto 2021/2022, com atividades destinadas a crianças e jovens dos 4 aos 16 anos de idade, onde se dinamizam atividades desportivas, recreativas e lúdicas promovidas pelo município. A Tabela 21 indica a oferta desportiva municipal de Barrancos para 2021/2022:

Tabela 21 - Oferta Desportiva Municipal 2021/2022

Área	Modalidade
Modalidades Coletivas	Futebol 7 e Futsal
Desportos de Raquete	Ténis de Mesa
Atletismo	Fundo e Meio Fundo Velocidade: até 100m (planos)
Jogos Tradicionais	Malha, Pião, Berlinde, Saltar à corda e Tração à corda

Fonte: Proposta de Aprovação da Unidade de Ação Sociocultural, Município de Barrancos (2021).

Observa-se que a oferta desportiva municipal atual é reduzida e com pouca diversidade de grupos etários como público-alvo, sendo uma das razões que justifica a

necessidade de criar condições de oferta mais abrangente e de forma a chegar aos vários grupos etários com as atividades físicas e desportivas.

Já no que refere ao serviço de massagem e reabilitação, identifica-se como concorrente direto os serviços oferecidos pelo Centro de Fisioterapia de Barrancos, que como justificado não corresponde da melhor forma às solicitações dos habitantes da vila e não funciona todos os dias da semana.

A partir da análise externa realizada, identifica-se as seguintes oportunidades e ameaças (Tabela 22).

Tabela 22 – Oportunidades e Ameaças

	Oportunidades	Ameaças
Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado não explorado na zona; - Possíveis incentivos do estado; - Crescente preocupação com a saúde por parte da sociedade civil; - Aparecimento de novos nichos de mercado (visitantes e residentes em locais próximos); - Concorrência inexistente num eixo de 50 km; - Qualidade de vida associada à zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Idade avançada da população; - Prática autónoma de exercício físico; - Atividades de lazer como passeios de BTT, Percursos Pedestres e Equestres, prática sazonal de modalidades coletivas ou individuais; - Migração da população ativa para outros locais; - Fácil imitação do conceito; - Instabilidade do poder de compra dos clientes, associada também à crise resultante da pandemia COVID-19 e da guerra da Rússia contra a Ucrânia; - Aumento dos custos de manutenção dos equipamentos; - Modificação dos preços do mercado; - Baixo índice de atividade física na região; - Redução do número de população residente; - Atual conjuntura económica do país; - Evolução tecnológica dos equipamentos desportivos a curto prazo; - Crise económica - Aumento da taxa de desemprego.

Fonte: Elaboração própria.

4.4.3. – Análise SWOT

Por forma a indicar as diretrizes estratégicas, apresenta-se a Tabela 23 e a Tabela 24, que contempla a Análise SWOT, com o cruzamento entre pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Tabela 23 - Análise SWOT (Análise Interna e Ameaças)

		Pontos Fracos	Pontos Fortes
		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiência no setor; - Poucas oportunidades de crescimento; - Pela proximidade com Espanha, a dimensão de mercado espanhol é diferente, uma empresa de grande dimensão em Portugal é pequena em Espanha; - Fraca reputação ou nome de mercado; - Equipa de Recursos Humanos reduzida; - Pressão para a sustentabilidade de negócio; - Recursos Financeiros limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação bem localizada para a prática de atividades físicas e desportivas; - Excelente acessibilidade e estacionamento; - Ampla oferta de serviços para toda a população e faixas etárias; - Oferta inovadora no concelho; - Espaço envolvente à instalação; - O promotor/investidor do negócio; - Comunicações simples (proximidade linguística e geográfica); - Procedimentos bem definidos; - Aposta em políticas de formação aos colaboradores e investimento na sua educação profissional contínua; - Interligação dos espaços com serviços comuns (sinergias entre as duas valências).
		Diretrizes Estratégicas:	Diretrizes Estratégicas:
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Idade avançada da população; - Prática autónoma de exercício físico; - Atividades de lazer como passeios de BTT, Percursos Pedestres e Equestres, prática sazonal de modalidades coletivas ou individuais; - Migração da população ativa para outros locais; - Fácil imitação do conceito; - Instabilidade do poder de compra dos clientes, associada também à crise resultante da pandemia COVID-19 e da guerra da Rússia contra a Ucrânia; - Aumento dos custos de manutenção dos equipamentos; - Modificação dos preços do mercado; - Baixo índice de atividade física na região; - Redução do número de população residente; - Atual conjuntura económica do país; - Evolução tecnológica dos equipamentos desportivos a curto prazo; - Crise económica - Aumento da taxa de desemprego. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover formação complementar aos colaboradores; - Realizar ações de sensibilização e divulgação dos serviços; - Estabelecer parcerias com as associações da vila. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar na comunicação simples e clara; - Promover a marca; - Automatizar processos; - Manter os preços competitivos; - Apostar na qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 24 - Análise SWOT (Análise Interna e Oportunidades)

		Pontos Fracos	Pontos Fortes
		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiência no setor; - Poucas oportunidades de crescimento; - Pela proximidade com Espanha, a dimensão de mercado espanhol é diferente, uma empresa de grande dimensão em Portugal é pequena em Espanha; - Fraca reputação ou nome de mercado; - Equipa de Recursos Humanos reduzida; - Pressão para a sustentabilidade de negócio; - Recursos Financeiros limitados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação bem localizada para a prática de atividades físicas e desportivas; - Excelente acessibilidade e estacionamento; - Ampla oferta de serviços para toda a população e faixas etárias; - Oferta inovadora no concelho; - Espaço envolvente à instalação; - O promotor/investidor do negócio; - Comunicações simples (proximidade linguística e geográfica); - Procedimentos bem definidos; - Aposta em políticas de formação aos colaboradores e investimento na sua educação profissional contínua; - Interligação dos espaços com serviços comuns (sinergias entre as duas valências).
		Diretrizes Estratégicas:	Diretrizes Estratégicas:
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado não explorado na zona; - Possíveis incentivos do estado; - Crescente preocupação com a saúde por parte da sociedade civil; - Aparecimento de novos nichos de mercado (visitantes e residentes em locais próximos); - Concorrência inexistente num eixo de 50 km; - Qualidade de vida associada à zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilegiar o conceito e enumerar, frequentemente, os inúmeros benefícios de cada um dos serviços; - Aliar os serviços de base, nomeadamente as aulas de grupo e os treinos de musculação e cardiofitness às restantes modalidades praticadas na zona (como exemplo, criar aulas de <i>Cycling Indoor</i> para os praticantes de BTT). 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar cada cliente, de forma individualizada; - Otimizar o espaço envolvente ao ginásio, nomeadamente ao ar livre; - Criar eventos diversificados, <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>.

Fonte: Elaboração própria.

4.5. Mercado

Relativamente ao Mercado, identificam-se nesta secção três tópicos sobre a dimensão do mercado, segmentos de mercado e os concorrentes.

4.5.1. Dimensão do Mercado

Tendo em conta que a população residente na Vila de Barrancos é de 1440 habitantes, procura-se no primeiro ano de atividade atingir 31% da população total, ou seja prevê-se para o primeiro ano de atividade um quantitativo de 446 utilizadores. Para considerar esta projeção, recorreu-se à pesquisa quantitativa de população Ativa no concelho de Barrancos, que é de 784 pessoas e também ao número de pessoas em idade de reforma, 365 pessoas. Tendo em conta os valores suprarreferidos, pretende-se no primeiro ano de atividade atingir cerca de 50% da população ativa e 15% da população reformada.

O cronograma de arranque e crescimento do negócio encontra-se no ponto número 4.7.5. do presente documento, que diz respeito ao volume de negócios.

4.5.2. Segmentos de Mercado

Na definição dos segmentos alvo que se pretende alcançar com Ginásio Municipal foram tidos em conta 4 critérios de segmentação e um conjunto de variáveis.

Tabela 25 – Critérios e Variáveis de Segmentação de Mercado

Geográfico	Demográfico	Psicográfico	Comportamental
População residente	Crianças com idades entre os 6-14 anos	Estilo de vida - Pessoas que se preocupam com a saúde física e psíquica	Tipo de exercício que procuram praticar: Aulas de grupo, Musculação e Cardiofitness, Personal Trainer e Premium Terapêutico
População de localidades próximas a Barrancos	Jovens com idades entre os 15 e os 22 anos		
Visitantes esporádicos	Adultos com idades entre os 22 e 49 anos		
	Adultos Sêniores com idades entre os 50 e os 64 anos		
	Adultos Veteranos: Maiores de 65 anos		

Fonte: Elaboração Própria.

Com base no referido (Tabela 24), identifica-se os segmentos de atuação:

- **Crianças com idades entre os 6-14 anos:** Este grupo representa uma parte dos 12% atribuídos à população que está entre os 0 e os 14 anos de idade, identificando-se como possíveis membros do ginásio as crianças que frequentam o ensino básico no Agrupamento de Escolas de Barrancos (6-14 anos de idade). Surge como oportunidade para alcançar novas parcerias, porque estão na idade onde a predominância de atividade física é grande e a maioria dos progenitores pretendem ocupar os tempos livres com atividades úteis para o desenvolvimento motor da criança.
- **Jovens com idades entre os 15 e os 22 anos:** Grupo que representa 10% da população atual, ou seja, a percentagem mais baixa. A nível de estudos, a transição para o ensino secundário ou superior torna-se numa fase mais complicada para este grupo, ainda para mais quando têm de se deslocar, no mínimo 116 km por dia, para prosseguir estudos. No entanto, as preocupações com a condição física também aumentam, estando por esse motivo identificado um novo segmento de mercado.
- **Adultos com idades entre os 22 e 49 anos:** Este é o grupo representado com maior percentagem no estudo de mercado realizado, juntamente com o escalão que está infra referido (50%). Para além disso, representa a população ativa, ou seja, são pessoas que, regra geral, trabalham e que recebem mensalmente os salários, tendo também motivações externas, como é o caso de priorizarem o lazer e o bem-estar. Posto isto, considera-se a segmentação deste mercado essencial para aumentar a reputação do ginásio, identificando-se os praticantes de modalidades coletivas (nomeadamente atletas do Barrancos Futebol Clube) como aliados na perspetiva de propagação e divulgação das ofertas.
- **Adultos Sêniores com idades entre os 50 e os 64 anos:** Representa, como referido, a maior parte dos habitantes da vila (50%), sendo por isso importante focar a atenção neste segmento de mercado. Pretende-se dar resposta a questões, nomeadamente à inatividade física, para aumentar os níveis da prática de exercício físico na região. Criar novas rotinas e auxiliar nesse processo são estratégias às

quais o ginásio dará resposta, tendo como foco a fidelização a longo prazo dos seus clientes.

- **Adultos Veteranos: Maiores de 65 anos:** Representa 27,5% da população atual residente em barrancos, o que significa que é o segundo grupo com maior evidência na vila. Considera-se que os serviços do ginásio são preponderantes para contribuir para uma maior qualidade de vida nesta faixa etária, porque para além das atividades terem caráter social, contemplam ainda a melhoria da condição física, psíquica e conseqüente aumento do bem-estar geral.

Em suma, os serviços disponibilizados destinar-se-ão ao público geral, sendo que os principais utilizadores esperados serão os residentes da Vila de Barrancos, de todas as idades excetuando dos 0 aos 6 anos, de ambos os géneros, que pretendam iniciar, manter ou desenvolver um nível de atividade física sólido que permita o seu completo bem-estar físico e psíquico. Todas as atividades serão adaptadas a cada faixa etária, oferecendo opções a todos os usufruidores independentemente da idade, classe ou condição física.

Para além de corresponder ao propósito traçado e suprarreferido, o projeto pretende ser inclusivo e adequado às necessidades da vila de Barrancos, e para isso pretende-se estabelecer parcerias com entidades que representam a vila nas mais diversas frentes setoriais. Decidiu-se enquadrar na segmentação de mercado e público-alvo os colaboradores de determinadas instituições que estão ao serviço da população, nomeadamente os Bombeiros e os membros da Guarda Nacional Republicana, bem como os praticantes de modalidades desportivas.

4.5.3. Concorrentes

O estudo da competitividade e análise da envolvente organizacional é de extrema importância para um correto planeamento, por forma a atingir os objetivos propostos. Este procedimento, demonstrado no ponto 4.4.2, permitiu alcançar um conhecimento consistente acerca dos concorrentes e dos outros fatores externos à organização, o que faz com que nesse contexto exista, *à priori*, vantagem competitiva mesmo sem iniciar concretamente a atividade na vertente de serviço básico (musculação, cardiofitness e aulas de grupo), sendo que na vertente das massagens (serviço complementar) existe a concorrência referida no mesmo ponto.

Para além da ação da concorrência estar praticamente neutralizada atualmente (devido ao facto de não se identificar concorrentes no serviço base), pretende-se diversificar cada vez mais os serviços e apostar na qualidade dos mesmos, contando com uma equipa disciplinada e competente, que aposte na sua formação constante e que priorize a satisfação do bem-estar físico e psíquico dos utilizadores.

4.6. Modelo de Negócio, Marketing e Recursos Humanos

Neste ponto do trabalho identifica-se qual o modelo de negócio que será implementado, nomeadamente dando resposta a algumas questões pertinentes, como será o processo de prestação de serviços e como vai ser feita a gestão do negócio, bem como a definição da estratégia de Marketing a seguir e as necessidades de recursos humanos com as respetivas funções.

O plano de negócios seguirá um conjunto de moldes por forma a credibilizar a prestação de serviços e a forma de gestão implementada. Pretende-se a prestação de serviços viável e transparente, para que todos os utilizadores e população em geral possam estar informados sobre os dados específicos da prestação de contas da entidade anualmente.

4.6.1. Modelo de Negócio

No que refere à base do negócio, consiste na prestação de serviços de *fitness*, bem-estar e saúde, direcionados à população de Barrancos e de terras vizinhas, bem como aos visitantes esporádicos da vila, de todas as faixas etárias excetuando dos 0 aos 6 anos de idade, de ambos os géneros, classes ou condição física. A estratégia rege-se também com base na diferenciação, devido ao facto de fornecer serviços não existentes num eixo de 116km, sendo que todos os processos terão como base a população-alvo identificada, bem como as necessidades atribuídas e objetivos de cada individuo, mantendo o foco total no alcance da satisfação dos mesmos e consequente fidelização a longo prazo.

4.6.2. Marketing

Por forma a atingir os objetivos identificados o negócio seguirá a estratégia de *marketing* que se passa a apresentar.

- Objetivos de *Marketing*

- ✓ Apostar na comunicação digital com a presença assídua nas duas principais redes sociais da atualidade (*Facebook e Instagram*);
- ✓ Aumentar em 50% os pedidos de informação e o interesse de pessoas não fidelizadas;
- ✓ Criar tráfego digital nas páginas do ginásio municipal de forma a atingir os 2000 seguidores no primeiro ano de atividade, uma média de 500 visualizações mensais e cerca de 50 interações;
- ✓ Garantir a satisfação de 90% dos clientes com base na diferenciação e na atenção prestada por todos os colaboradores;
- ✓ Conquistar 446 clientes no primeiro ano de atividade;
- ✓ Conseguir angariar 45 novos clientes, por ano, com o perfil de visitantes ou de residentes nas populações vizinhas;
- ✓ Dar visibilidade à marca e aos serviços prestados;
- ✓ Prestar serviços cada vez mais a um maior número de pessoas (taxas de crescimento superiores a 5%) e com mais qualidade adjacente;
- ✓ Focar essencialmente na divulgação dos serviços prestados para o público-alvo.

- Posicionamento

Partindo do pressuposto que os valores da empresa consiste na excelência, verdade, empenho, solidariedade, respeito, integridade, responsabilidade e dedicação, a escolha do posicionamento recai sobre o facto de se conhecer e compreender, na perfeição, quais as necessidades dos habitantes da vila de Barrancos, sendo dessa forma possível oferecer a melhor experiência possível a cada interessado nos serviços tendo em conta a inexperiência generalizada que existe relativamente à prática desportiva e à Atividade Física. Os clientes estarão sempre em primeiro lugar na perspetiva de uma empresa de primeira linha, na área do *Fitness* em Barrancos. A diferenciação incide na aposta extrema na qualidade da prestação de Serviços, e na constante aposta na modernização dos serviços.

- Branding

As características linguísticas da região serão importantes para incentivar os usufruidores e para cativar a atenção de todos os outros. No interior do espaço pretende-

se apostar na exposição de palavras ou frases típicas da vila, que só pessoas com raízes Barranquenhãs poderão entender na perfeição. O objetivo é tornar a marca única, coerente e característica. Dessa forma privilegia-se valores importantes, como a motivação, o empenho, a estima e a notoriedade a longo prazo. Alguns exemplos serão:

- “Desafiahtí” (desafia-te);
- “Superahtí” (supera-te);
- “Eríh fortíh” (és forte);
- “Nóh acreditamuh em tí” (nós acreditamos em ti);
- “Amanhã há maíh e melhóh, muito maíh e muito melhó” (amanhã há mais e melhor, muito mais e muito melhor).

Relativamente às cores, acredita-se que faz todo o sentido o Ginásio Municipal de Barrancos apostar nas cores que identificam a vila, evidenciando-se a presença do amarelo e do azul.

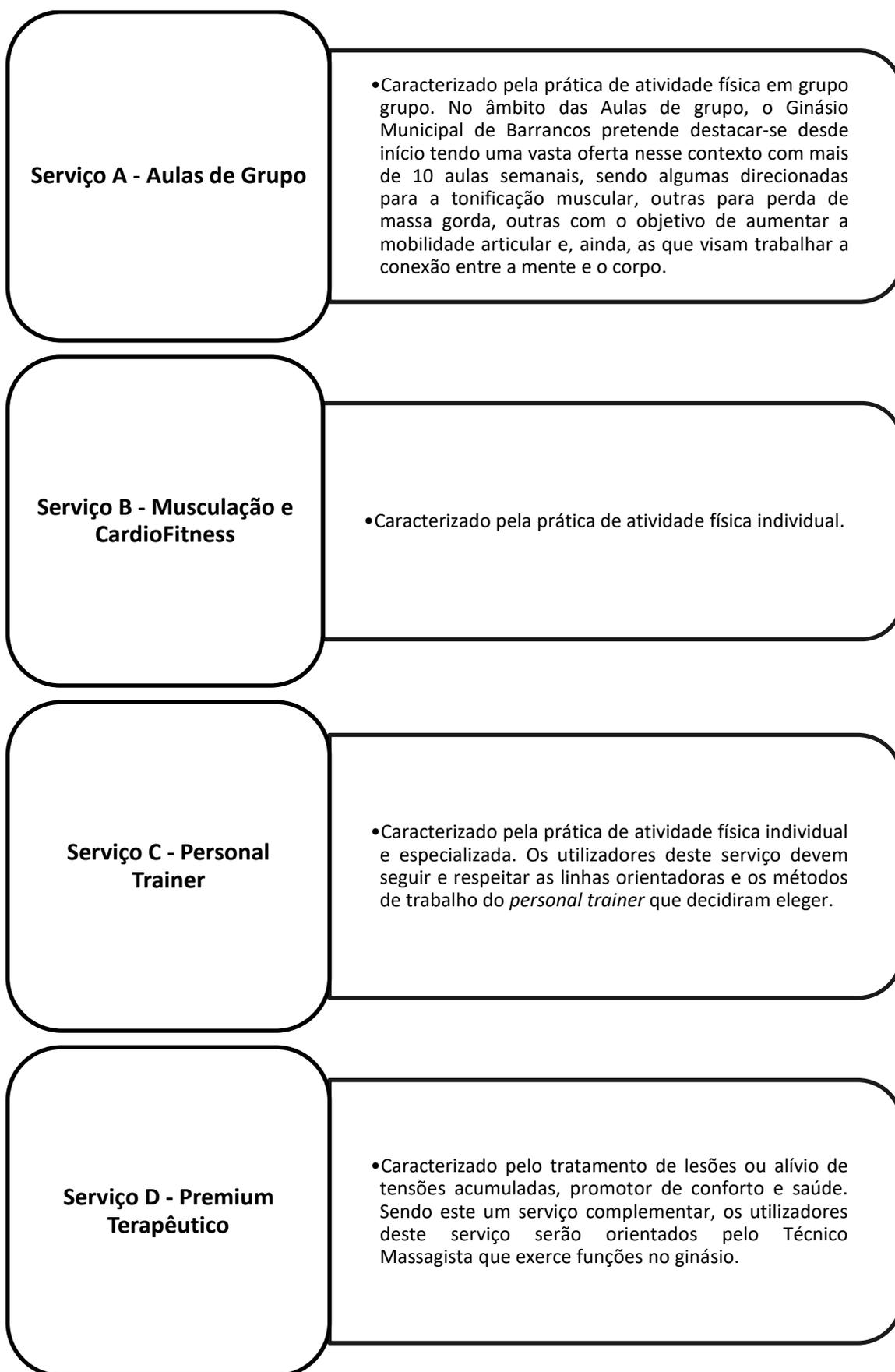
- Marketing Mix

Serviço

Os Serviços apresentam-se divididos pelos três estúdios que constituem o ginásio, abrangendo quatro vertentes: Aulas de Grupo; Musculação e Cardiofitness; *Personal Trainer* e *Premium* Terapêutico (massagem e reabilitação de lesões / sala de avaliações). A escolha sobre os serviços mencionados recai sobre o estudo de mercado realizado e apresentado no ponto 4.4.2., acredita-se que estes serão a base para iniciar o negócio de forma objetiva, correspondendo às necessidades dos residentes, por forma a garantir a melhoria da saúde e condição física.

A Figura 8 representa as especificidades e características de cada serviço, que vão de encontro ao Regime utilizado para a integração e avaliação dos utilizadores da prestação de serviços.

Figura 8 - Especificidades dos Serviços



Fonte: Elaboração Própria.

Para cada modalidade existe, ou não, material desportivo associado à prática, tudo depende da escolha do Instrutor a nível de exercícios. Por esse motivo, o **Anexo V** diz respeito à lista de Material Desportivo que fará parte da Prestação de Serviços tendo em conta cada uma das modalidades e também cada um dos serviços. Seguidamente encontra-se a descrição sumária de cada uma das modalidades que estarão ao dispor dos utilizadores durante o primeiro ano de atividade:

- **Treino Funcional:** é um método de treino que procura complementar as atividades quotidianas dos indivíduos, integrando atividades desportivas, por forma a melhorar a sua condição física ou gestos técnicos.
- **Step:** pratica-se com a ajuda de uma pequena plataforma, cuja altura varia consoante a resistência do praticante, sobre o qual são executados os exercícios.
- **Pilates:** é constituído por um conjunto de diferentes exercícios que envolvem na totalidade o corpo humano, não exige só a força e controlo do corpo, mas também da mente.
- **HIIT:** consiste realizar exercícios na máxima intensidade, tendo posteriormente alguns períodos de baixa intensidade, podendo o descanso ser feito em movimento (ativo) ou parado.
- **Circuito:** consiste na realização de diversos exercícios que trabalhem a totalidade do corpo, feitos em sequência, com uma recuperação reduzida ou mesmo sem pausa.
- **Spinning:** é uma aula de ciclismo *indoor*, praticada na totalidade com o auxílio de uma bicicleta ergométrica.
- **GAP:** é uma atividade tanto aeróbica como muscular que se foca, essencialmente, no trabalho muscular dos glúteos, abdominal e pernas.
- **Alongamentos:** consiste na realização de exercícios que trabalham toda a musculatura de suporte do corpo e também exercícios de alongamento para os grupos musculares mais encurtados.
- **TRX:** é um equipamento de resistência que trabalha o corpo todo, sendo a aula constituída por períodos de treino intervalado de alta intensidade, onde combina exercícios no TRX e fora do TRX.

- **Hidroginástica:** modalidade aquática que consiste na realização de exercícios aeróbios e de natação, coreografados ou não, que proporciona um treino com impacto reduzido.
- **HidroSênior:** destinada a maiores de 55 anos, tendo como base a modalidade de hidroginástica.
- **Natação Kids:** destinada a crianças dos 4 aos 16 anos, é uma atividade física baseada na capacidade de locomoção na água (nadar).
- **FIT KIDS:** destinada a crianças dos 6 aos 12 anos, consiste na realização de vários exercícios que pretendem ajudar as crianças a serem mais coordenadas, fortes, resistentes e saudáveis.
- **FIT Sênior:** destinada a maiores de 55 anos, consiste na realização de vários exercícios que pretendem facilitar o quotidiano dos praticantes, promovendo o bem-estar geral específico dessa faixa etária.

No que refere ao horário de funcionamento do Ginásio Municipal de Barrancos este será:

- Segunda a Sexta-feira: 7h às 21h, período de almoço das 13h30 às 16h;
- Sábados: das 9h às 13h30;
- Domingos e Feriados: Encerrado.

A estratégia utilizada na calendarização de Aulas de Grupo visa a rotatividade trimestral, o que significa que a cada três meses o horário repete-se, ou seja, em janeiro, fevereiro e março o horário é distinto, sendo que em abril o horário volta a ser o que foi definido em janeiro, e assim sucessivamente. As principais diferenças a adotar para diversificar a oferta neste serviço incidem sobre a inclusão de novas modalidades, como é o caso da modalidade de TRX, ou a inclusão de modalidades aquáticas nos meses de verão, bem como a utilização do espaço exterior (ar livre) a partir do mês de abril e até setembro, dependendo sempre das condições meteorológicas.

Como referido, nos meses de verão (junho, julho e agosto) existe alteração não só a nível de horário das aulas como a inclusão de uma nova modalidade (TRX) e a inclusão de modalidades aquáticas, estando a abertura de inscrições e formação das classes delineada para o mês de maio, proveniente de aviso prévio.

Após o primeiro ano de atividade é necessário analisar a estratégia implementada e decidir se a mesma se mantém ou se é necessário alterar de acordo com a preferência e assiduidade dos utentes. Perspetiva-se a inclusão de uma aula especial direcionada especificamente a crianças e jovens, dos 6 aos 12 anos, e outra direcionada aos maiores de 55 anos. Aos sábados a aula será rotativa, podendo surgir qualquer uma das modalidades semanais. Como exemplo, apresenta-se a Figura 9 que contém o mapa de aulas de grupo relativo ao primeiro mês de atividade, sendo que os restantes mapas com a estratégia para o primeiro ano de atividade se encontram no **Anexo VI**.

Figura 9 - Mapa de Aulas (1º Mês)

1º Mês de Atividade (Janeiro)							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30	Treino Funcional (30')	HIIT (30')	Circuito (30')	Spinning (30')	Pilates (30')		
8h30							
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Aula Rotativa (45')	
10h30		FIT Sénior (45')		FIT Sénior (45')			
12h30	Step (45')	Circuito (45')	Pilates (45')	Treino Funcional (45')	GAP (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Pilates (30')	Spinning (30')	GAP (30')	Step (30')	HIIT (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

Fonte: Elaboração Própria.

No serviço das Aulas de Grupo é também importante clarificar que as mesmas, na sua classificação, são diferenciadas e categorizadas como Aulas BTS (*Body Training Systems*) ou Aulas *Freestyle*. No primeiro caso estão englobadas as aulas pré-coreografadas, onde o Técnico de Exercício Físico que pretender ter essa formação complementar terá de pagar, trimestralmente, à “*LesMills*”, que é uma entidade que dá comprovativo de certificação internacional para o leccionamento dessas modalidades. Já no segundo parâmetro as aulas são planificadas unicamente pelos Técnicos de Exercício Físico sem ser necessária formação complementar, basta terem o Título emitido após a sua formação superior pelo IPDJ. Por essa mesma razão o mapa referente as aulas de grupo encontra-se preenchido unicamente por aulas classificadas como *Freestyle*, precisamente pelo facto de qualquer Técnico Superior de Exercício Físico as poder instruir. Este horário pode ser alterado, posteriormente, à contratação dos Técnicos Superiores, se os mesmos tiverem adquiridas as formações complementares descritas e suprarreferidas.

Excluindo o período de almoço, durante o restante horário os clientes têm acesso aos equipamentos da sala de cardiofitness e musculação, contando sempre com a presença

de um instrutor no auxílio aos alunos. Em relação às aulas grupo estas dispõem da calendarização própria supramencionada (Figura 9).

Preço

Relativamente à tabela de preços definiu-se uma estratégia que privilegia, em primeiro plano, a prestação de serviços de qualidade por uma entidade pública, e em segundo plano, mas não menos importante, a política de utilização que pretende a sustentabilidade do negócio. A Tabela 26 demonstra quais as várias modalidades disponíveis.

Tabela 26 – Tabela de Preços (€)

Modalidade		Taxa	Desconto	Validade
Entrada Individual	Pass Diário	5,00 €	Não aplicável	Uma hora
	Pass Livre	40,00 €	Não aplicável	Sem prazo
Pack Familiar (Mensal)	2 Pessoas	45,00 €	15%	Sem prazo
	3 Pessoas	68,00 €	20%	Sem prazo
	4 ou mais pessoas	100,00 €	30%	Sem prazo
Pack Solidário	Individual	20,00 €	50%	Sem prazo
Personal Training Individual	Mensal - 3x/semana	50,00 €	Não aplicável	Mensal
Personal Training em Small Group Training (2x/Sem - Mensal)	3 Pessoas	130,00 €	Não aplicável	Mensal
	4 Pessoas	145,00 €	Não aplicável	Mensal
	5 Pessoas	160,00 €	Não aplicável	Mensal
Massagem / Reabilitação		Consultar Tabela de Preços própria.		
Casos excecionais: devido ao facto de a concessão de piscinas ter uso apenas nos meses de verão, os utilizadores dos serviços do ginásio municipal, tendo em conta o tipo de modalidade de prestação de serviços requerido, terão a possibilidade de usufruir das piscinas municipais sem ter acréscimo ao valor da mensalidade. Para mais informações, dirija-se à receção.				

Fonte: Elaboração Própria.

Como se verifica, os utilizadores do “Pack Solidário” serão os praticantes que sejam maiores de 65 anos, por forma a privilegiar a fase especial da vida dos idosos que pretendam adicionar novas experiências às suas rotinas. No entanto, existe uma exceção, que assenta no princípio de simplificar a condição de pagamento dos pretendentes do serviço de Personal Trainer (PT), que corresponde a um serviço complementar, com custo adicional à mensalidade já paga pelos clientes. Define-se que, por esse motivo, é necessário alterar a modalidade dos usufruidores do serviço de PT por forma a não tornar

a eventualidade e utilização do serviço praticamente inexistente. A estratégia definida consiste no seguinte:

- Os requisitantes do Serviço C (Personal Trainer), pagam o valor do seguro e da inscrição (20€), bem como a taxa correspondente ao Pack Solidário (20€), a qual acresce, mensalmente, o valor do serviço de PT pretendido.

No que refere a especificidades neste ponto, refere-se que o pagamento das taxas mensais é feito única e exclusivamente na receção do ginásio, sendo feito em dinheiro, nas datas estipuladas previamente no ato de inscrição.

Como as três piscinas apenas são exploradas nos três meses de verão, existe a inclusão de uma exceção a nível de pagamento na prestação de serviços, sendo que os utilizadores dos serviços do ginásio, tendo em conta o tipo de modalidade escolhido para a prestação de serviços, podem usufruir das Piscinas Municipais no seu período de funcionamento, não tendo acréscimo de valor na mensalidade.

As Taxas foram definidas tendo em conta o valor do Rendimento Médio Mensal dos trabalhadores de Barrancos, que é de cerca de 825€ (Pordata, 2021). Observa-se que o valor mais alto a pagar, individualmente, pelos serviços de base do ginásio é o referente ao “Pass Livre”, correspondendo aos 40€ mensais, isso significa que, em termos percentuais, esse valor corresponde a apenas 4,8% do Rendimento Médio Mensal atribuído ao Município de Barrancos. Considera-se, portanto, que, dentro do princípio que se procura atingir, a aplicação destas Taxas será vantajosa e acessível à grande maioria dos munícipes.

Distribuição

A entrega dos serviços é feita exclusivamente nas instalações do Complexo Municipal de Piscinas, podendo ser feita no espaço interior (estúdios) ou no abrangente espaço exterior que faz parte do complexo.

Após concluir o Ato de Inscrição, os utilizadores podem começar a usufruir dos serviços do ginásio, consoante a modalidade escolhida e o tipo de serviço requerido. Cada serviço dispõe de um conjunto de etapas que devem ser respeitadas em conformidade com o profissional que acompanha os utilizadores, nomeadamente o processo de avaliação de saúde, avaliação da condição física e avaliação funcional.

Comunicação

Pretende-se privilegiar ações com baixo dispêndio monetário, valorizando as estratégias mais atuais e menos dispendiosas, como é o caso do *Marketing Digital*, nomeadamente através da utilização regular das redes sociais (*Facebook* e *Instagram*), e do uso diário da ferramenta de correio eletrónico (*Outlook*).

A ações a implementar na abertura do espaço consiste na distribuição de *Flyers*, afixação de cartazes, bandeiras *Roll-up* e *Outdoors* publicitários não só na Vila de Barrancos, mas também nas terras vizinhas.

- ✓ Marketing Digital: Sabe-se da importância extrema que a estratégia e as redes sociais têm na sociedade, sendo atualmente o canal de comunicação pessoal e comercial mais importante na maioria dos contextos. Por esse facto constatado, as redes sociais serão um importante aliado na estratégia de divulgação dos serviços prestados, bem como na comunicação com os consumidores e na partilha de conteúdos informativos relacionados com o setor de atividade do negócio, nomeadamente a atividade física e a saúde.

Outros recursos comunicativos serão utilizados, nomeadamente:

- ✓ Inbound e Outbound Marketing: Consiste na promoção da marca através de conteúdos produzidos, que darão uma imagem de credibilidade e confiança. Os *Flyers* (produção e distribuição anual por cada evento ou conteúdo temático), bandeiras *Roll-up* (exposição diária no recinto do ginásio) e *Outdoors* publicitários (colocados à entrada da vila, onde será efetuada a devida manutenção) serão os aliados desta estratégia.
- ✓ Marketing de Relacionamento: Tendo em conta a dimensão da Vila e o número de habitantes da mesma, acredita-se que esta estratégia será uma das mais importantes para a o desenvolvimento do negócio. Não existe melhor do que os próprios clientes para promoverem o negócio e falar da sua experiência, tornando o “boca a boca” preponderante.
- ✓ Marketing de Nicho: Perspetiva-se a criação de parcerias, em concreto com os Bombeiros Voluntários de Barrancos, a Guarda Nacional Republicana e os atletas do Barrancos Futebol Clube, bem como com o

Agrupamento de Escolas de Barrancos, de forma a dar possibilidade aos membros de cada organização terem a possibilidade de usufruir das instalações desportivas mediante requisição prévia. Os protocolos serão definidos e assinados por ambas as partes antecipadamente à concretização do acordo.

Com estas ações pretende-se que os clientes pensem de forma positiva, que deem valor à marca e encontrem resposta às suas necessidades. O foco não é apenas alterar os hábitos da população que não pratica atividade física, é também captar a faixa populacional que já tem hábitos de exercício físico, por esse motivo é um negócio inclusivo. Posto isto, percebe-se que as ações de *Marketing* constituem o fator crítico de sucesso a que as empresas devem aderir, por forma a dar respostas cada vez mais eficientes e inovadoras às expectativas de cada um dos consumidores.

Pessoas

Como referido, pretende-se uma equipa de colaboradores compacta, informada e apta para as diversas áreas de atuação do negócio. A aposta na formação contínua dos colaboradores é uma estratégia que se considera essencial e que deverá ser implementada desde o início da atividade.

No que refere ao Diretor Técnico, a “Formação Desportiva” é um dos projetos que permite assistir a conferências de formação creditadas pelo IPDJ, obtendo por isso créditos que permitem o reconhecimento das qualificações e competências.

A nível dos técnicos de exercício físico, a “*Fitness Academy*” é uma das empresas que está em constante expansão a nível do leccionamento de cursos e formações, identificando-se como uma das hipóteses para o enriquecimento curricular dos Técnicos de Exercício Físico, permitindo aos mesmos aprofundar conhecimentos e abordar novas áreas de especialização.

Quanto aos Técnicos Rececionistas, a aposta incide também realização de formações de base e complementares, com vista a aprimorar a técnica e consequente obtenção de conhecimento. A “Educaedu – Portugal” tem diversos cursos para os colaboradores com estas funções.

Pretende-se que cada colaborador adquira, no mínimo, uma formação complementar por ano.

É pertinente inculir desde a abertura um conjunto de normas e regras de utilização, tanto a trabalhadores como utilizadores dos serviços, e para isso no **Anexo VI** enquadram-se algumas dessas normas e regras, sendo o Regulamento Interno elaborado antecipadamente à abertura do Ginásio:

Processos

Como anteriormente referido, cada serviço terá as suas bases e processos, no entanto, existem procedimentos comuns a todos os serviços que serão seguidamente apresentados:

- Inscrição – Esta etapa diz respeito ao primeiro passo necessário para aceder às instalações desportivas e usufruir das mesmas. Consiste na escolha da modalidade de prestação de serviço, na definição da forma de pagamento bem como a revelação de informações importantes e próximos passos a seguir.
- Relatório Médico / Atestado de Aptidão Física – É a requisição de um documento específico, normalmente pedido ao médico de família, que é importante para atestar que o paciente está fisicamente apto para realizar determinadas atividades de forma segura. O atestado costuma ser solicitado em ocasiões específicas, mas é cada vez mais um processo requerido por ginásios e *Health Clubs* no nosso país.
- Anamnese Desportiva – É o primeiro contacto entre o utilizador e o Técnico de Exercício Físico, onde se estabelece ligação emocional através de uma conversa informal, mas com o objetivo de questionar o utilizador sobre o seu historial familiar, rotinas diárias e historial de exercício físico.
- Avaliação de Saúde – Processo realizado pelos Técnicos de Exercício Físico que incide na aplicação de um questionário, o que permite estratificar o risco cardiovascular. O questionário a aplicar será o Par-Q & You (*Physical Activity Readiness Questionnaire*, 2013), sendo que a partir desta etapa inicia o processo de avaliações estruturais.
- Avaliação da Composição Corporal – Consiste num conjunto de medições em repouso, realizada pelo Técnico de Exercício Físico, utilizando a balança Bioimpedância Tanita (modelo BC-545N) e uma fita métrica para avaliar

perímetros corporais. Esses dados auxiliam o Técnico na elaboração dos planos de treino tendo em conta as preferências do utilizadores e os objetivos traçados por ambos. Esta avaliação é realizada com alguma frequência, sendo definida de acordo com a metodologia aplicada pelo Técnico.

- Aplicação do Plano de Treino / Treino Experimental ou Aula de Grupo – Posteriormente à fase de avaliações segue-se a aplicação do plano de treino, ou ter oportunidade de realizar um treino de *Personal Trainer* ou ainda uma aula de grupo experimental, feito e estruturado pelo Técnico de Exercício Físico com base nos dados anteriormente recolhidos.
- Novas Avaliações e Revisão de Plano de Treino – É um processo definido pelos Técnicos e acordado com os utilizadores que consiste na revisão do atual plano de treino e na realização de nova avaliação da composição corporal.

Existem muitas metodologias e processos neste âmbito, no entanto acredita-se que estas etapas serão as essenciais e imprescindíveis pelo menos na fase inicial do negócio, podendo posteriormente ser ajustado com base em sugestões de colaboradores, nomeadamente dos Técnicos de Exercício Físico, tendo em conta a metodologia aplicada por cada.

Ainda no que refere aos processos específicos de cada serviço, identifica-se que:

- ✓ A nível de Aulas de Grupo, os utilizadores deste serviço deverão apresentar, no ato de inscrição, o Relatório de Aptidão Física para a Prática de Atividades Físicas e Desportivas devidamente assinado e datado pelo médico de família,
- ✓ A nível da Musculação e Cardiofitness, os utilizadores deste serviço, para além da apresentação do Relatório Médico, vão ser avaliados pelo Técnico de Exercício Físico que estiver ao serviço no ato de inscrição, procedendo este à aplicação do questionário de saúde, à avaliação da composição corporal e física do cliente, bem como a realização do seu Plano de Treino de Adaptação.

Evidências Físicas

O negócio será inovador na vila, abordando um conceito nunca explorado, por esse aspeto já se considera elevada a influência na perceção dos utilizadores, contará ainda com algumas características visuais nunca antes observadas, nomeadamente:

- Estado das Instalações: perspectiva-se a reabilitação de um dos espaços constituintes do complexo municipal de piscinas, o que significa que os três estúdios que vão compor o ginásio municipal de barrancos estarão em perfeitas condições de segurança e manutenção no dia da inauguração da instalação desportiva.
- Localização: considera-se apropriada e adequada a localização do ginásio, porque para além de se situar na região mais alusiva ao desporto na vila, com proximidade ao Estádio Municipal e ao polidesportivo descoberto, contempla também aspetos como a fácil acessibilidade ao espaço e a ampla zona disponível para estacionamento de veículos.
- Decoração: neste aspeto pretende-se utilizar a base simplista, proporcionando um ambiente calmo e agradável aos utilizadores no espaço interior, recorrendo à exposição de algumas frases motivacionais e características da região colocadas essencialmente nos espelhos da sala de Musculação e *Cardiofitness* bem como no estúdio de Aulas de Grupo. Com isso potencia-se a marca e obtém-se a atenção e o reconhecimento dos utilizadores que podem, de forma geral, identificar-se com as palavras e expressões selecionadas.

4.6.3. Plano das Ações do *Marketing* e *Timing*

Encontra-se na Tabela 27 a apresentação do Plano das Ações de Marketing, com o custo total e a quantidade de cada ação, bem como a sua calendarização para o primeiro ano de atividade.

Tabela 27 – Plano das Ações de Marketing (2023)

Ano 2023														
Ação	Meses (Janeiro a Dezembro)													
	Orçamento (€)	Quant.	J	F	MR	AB	M	JN	JL	A	S	O	N	D
Criação de Facebook Oficial	0.00€	1	■											
Criação de Instagram Oficial	0.00€	1	■											
Criação de Flyers	9.90€	1000	■			■		■			■			
Criação de Cartazes	45.37€	50	■			■		■			■			
Outdoor Publicitário	900€	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Roll-up Publicitário	120€	3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribuição de Cartazes e Flyers	0€	1050	■			■		■			■			
Total (€)	1075,27													

Fonte: Elaboração Própria.

A aposta na criação de *Flyers* e cartazes está presente nos meses de janeiro, abril, junho e setembro devido ao facto de existir a rotatividade horária das aulas de grupo, com a inclusão de novas modalidades e mudança na programação e nos horários das aulas. Por esse motivo a aposta será forte na divulgação para criar expectativa e conseguir mais interessados nos serviços.

4.6.4. Forma de controlo das ações

É de extrema importância realizar avaliações periódicas ao desempenho dos colaboradores e processos utilizados na campanha de *Marketing*, para isso apresenta-se a seguinte proposta.

Tabela 28 - Indicadores de Controlo das Ações

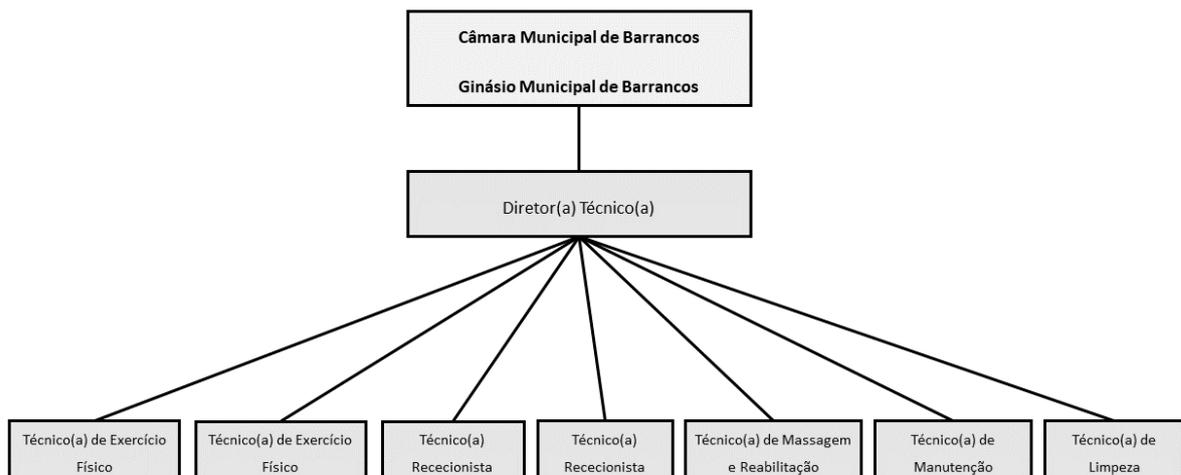
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Controlo das Ações
Perspetiva Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar semanalmente quais os serviços que requerem mais adesão por parte dos clientes; - Controlar minuciosamente os custos e a faturação mensal (análise detalhada do relatório de contas); - Comparar o que está planeado e o que efetivamente é realizado (verificar mensalmente se está a ser cumprido o planeamento implementado).
Perspetiva de Mercado e Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o número de inscrições mensais; - Analisar quantos clientes de terras vizinhas aderem aos serviços; - Analisar as métricas de Avaliação das redes sociais: Facebook Insights (fornece informações acerca das visualizações na página, número de gostos, número de ações e publicações, entre outros aspetos); e <i>Instagram Analytics</i> (fornece informações acerca das impressões, alcance, seguidores, visualizações do perfil e algumas métricas mais específicas, como número de Likes); - Avaliar semanalmente a assiduidade dos clientes e o número de horas passados nas instalações; - Realizar questionário <i>online</i> de satisfação de cliente através da aplicação Google Forms (cada cliente tem ao seu dispor um breve questionário online, de fácil preenchimento onde avalia a prestação de serviços).
Perspetiva de Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir a autoavaliação mensal de desempenho (cada colaborador realiza mensalmente a sua autoavaliação com base nas competências atribuídas); - Definir e programar respostas automáticas nas redes sociais (após as 20h), e estabelecer o contacto no dia seguinte; - Promover a competição saudável dos colaboradores, questionando mensalmente os clientes a cerca de quem é o colaborador do mês, o que conseguiu estabelecer mais relação interpessoal e cativar a atenção de mais clientes.
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as tendências e as festividades da vila, criando eventos temáticos relativos às tradições e costumes da vila de Barrancos; - Promover ações de sensibilização para os colaboradores, por forma a abordar as diversas áreas de atuação, facilitando e desenvolvendo os processos internos de cada um.

Fonte: Elaboração Própria.

4.6.5. Recursos Humanos

Apresenta-se de seguida o Organograma (Figura 10) que discrimina os recursos humanos necessários do Ginásio Municipal de Barrancos.

Figura 10 - Organograma Ginásio Municipal de Barrancos



Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente aos recursos humanos, providencia-se o facto de estes serem extremamente importantes para levarem em frente o desenvolvimento do negócio, sendo necessária uma seleção eficiente dos mesmos, visando o alinhamento dos objetivos da organização com os colaboradores por forma a promover a satisfação dos utilizadores do ginásio. As “peças-chave” para a concretização do projeto, incidem em:

- Um Diretor Técnico ao qual cabe a coordenação e gestão da instalação desportiva, que estará por esse facto afeto a 100% à Câmara, ou seja, trabalhador a tempo inteiro. Este Diretor acumula as funções de Técnico de Exercício Físico.
- Dois Técnicos de Exercício Físico – o referido no ponto anterior e um outro afeto a 50% à Câmara, ou seja, trabalhador a tempo parcial, sendo a ambos atribuídas as funções inerentes à profissão;
- Dois Técnicos rececionistas, sendo que um estará afeto a 100% à entidade pública, ou seja, trabalhador a tempo inteiro, e outro afeto a 50% à entidade pública, ou seja, trabalhador a tempo parcial, sendo a estes atribuídas as funções inerentes à profissão;
- Um Técnico de Limpezas, que estará afeto a 100% à Câmara, mas no que refere especificamente à instalação do ginásio municipal a percentagem de afetação é de 10%, sendo esse o valor a ter em conta na remuneração mensal (tipologia de contrato é a prestação de serviços);
- Um Técnico de Manutenção a quem caberá a manutenção das máquinas e dos equipamentos que estão ao dispor dos utilizadores do ginásio, sendo que estará

afeto a 100% à Câmara, mas no que refere especificamente à instalação do ginásio municipal a percentagem de afetação é de 5%, sendo esse o valor a ter em conta na remuneração mensal (tipologia de contrato é a prestação de serviços);

- Um Técnico de Massagem Terapêutica e Desportiva, que não estará afeto à Câmara, mas que será contratado como prestador de serviço visto que as funções a serem desempenhadas são um serviço complementar e de gestão independente no ginásio, sendo o preçário e custos de material da sua responsabilidade.

Posto isto, prevê-se que os custos de pessoal serão repartidos em função da percentagem de afetação de cada recurso humano à entidade, excetuando os que estão afetos a 100% por estes estarem com uma tipologia de contrato diferente (Tabela 29).

Tabela 29 - Recursos Humanos

Trabalhadores por Categoria	Remuneração Mensal	% de Afetividade	Tipo de Contrato de Trabalho
Diretor(a) Técnico(a) / Técnico de Exercício Físico	1255,00 €	100%	Contrato de Trabalho Sem Termo
Técnico(a) Superior de Exercício Físico	627,50 €	50%	Contrato de Trabalho a Prestação de Serviços
Técnico(a) Rececionista	705,00 €	100%	Contrato de Trabalho Sem Termo
Técnico(a) Rececionista	352,50 €	50%	Contrato de Trabalho a Prestação de Serviços
Técnico(a) de Limpeza	70,50€	10%	Contrato de Trabalho a Prestação de Serviços
Técnico(a) de Manutenção	35,00 €	5%	Contrato de Trabalho a Prestação de Serviços
Técnico(a) de Massagem Terapêutica e Desportiva	Contratada(o) a prestação de serviços, mas sem qualquer tipo de afetividade. Preçário e custos de material de responsabilidade própria.		

Fonte: Elaboração Própria.

No que refere aos serviços complementares, Serviço de *Personal Trainer* e Serviço de Massagens, o valor recebido pelos técnicos é repartido tendo em conta o seguinte método:

- ✓ 40% do valor é destinado ao Técnico de Exercício Físico e 60% é destinado à Entidade Pública (no caso dos treinos de *Personal Trainer*);
- ✓ 50% destina-se ao Técnico Massagista e 50% destina-se à Entidade Pública.

Em jeito de conclusão deste subtópico associado aos Recursos Humanos, é de ressalvar que se pretende apostar no desenvolvimento pessoal e corporativo dos trabalhadores selecionados, sendo que neste contexto foram respeitadas as categorias de definição de cargos e salários, posteriormente será feito o recrutamento e seleção dos trabalhadores pela entidade pública Câmara Municipal de Barrancos. A nível de “Gastos com o Pessoal”, o valor médio mensal estimado é de 3045,50€, sendo este valor definido sem contabilizar os extras e ademais ajustes feitos em determinadas situações.

4.7. Análise Económica e Financeira

Este ponto do trabalho de projeto incide no processo de diagnóstico da situação económica e financeira da empresa. Para executar o plano e estudo de viabilidade económica e financeira, recorreu-se a um documento Excel, fornecido pelo corpo docente da Universidade de Évora. O documento permite mensurar os custos e as receitas, definir pressupostos, analisar a prestação de serviços, descrever o investimento, analisar o Fornecimento de Serviços Externos, bem como efetuar as demonstrações financeiras provisionais, como o balanço, demonstração de resultados, cash flows, análise de sensibilidade e outros indicadores importantes.

No que refere a Pressupostos, assumiu-se o ano de 2023 como destinado ao Investimento, contabilizando a partir de 2024 o número de meses de exploração (12 meses). Já no que refere à Taxa de Inflação, foi considerada tendo em conta o cenário atual que o país e o mundo atravessam, de grande incerteza e apreensão. Como referido no ponto 4.4.2., a Taxa de Inflação situa-se atualmente nos 4.4%, sendo a próxima atualização no mês de abril, posto isto, decidiu-se definir o valor a rondar os 4% para aplicar no negócio, existindo a possibilidade de revisão posteriormente aos ajustes indicados.

Relativamente à Taxa de Atualização aplicada no negócio, teve-se como referência o valor da Taxa de rendibilidade de uma OT (obrigações do tesouro) Portuguesa a 5 anos, que é de 0,30% (Banco de Portugal, 2022), e um prémio de risco de 1%.

4.7.1. Plano de Investimento

Antes de se proceder à análise concreta dos valores, procede-se à demonstração dos custos inerentes ao investimento necessário para iniciar a atividade do Ginásio Municipal de Barrancos, de forma a clarificar os dados apresentados.

Tabela 30 - Descrição do Investimento (€)

Rúbricas de Investimento	Fornecedor	Montante (Sem IVA)
1. ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS		
1.1 Projetos em desenvolvimento		
Projetos de Alteração (Arquitetura, Execução e Incêndios)	Câmara Municipal de Barrancos	4 000,00
Licenciamento de Abertura e Funcionamento (Diretor Técnico IPDJ)	IPDJ	40,65
<i>Sub-Total 1.1</i>		4 040,65 €
1.2 Programas de computador		
Licença Pass Music - Música (até 200 m ² de área total)	PassMusic - AGAP	190,46
Licença Pass Music - Vídeos (até 200 m ² de área total)	PassMusic - AGAP	219,66
Software de Gestão do Ginásio - Innuxfit (Plano Pro)	Innuxfit	467,51
<i>Sub-Total 1.2</i>		877,63 €
1.3 Propriedade industrial		
<i>Sub-Total 1.3</i>		0,00
1.4 Outros Ativos Intangíveis		
<i>Sub-Total 1.4</i>		0,00
2. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS		
2.1 Terrenos e Recursos Naturais		
<i>Sub-Total 2.1</i>		0,00
2.2 Edifícios e outras construções		
Custo Total de Construção (Orçamento Pró-Forma)	Carlos Godinho Uni. LDA.	76 800,00
<i>Sub-Total 2.2</i>		76 800,00 €
2.3 Equipamento Básico		
Material Desportivo	Fitness Boutique e Outros	38 576,42
Material Terapêutico	Diversos	1 039,02
Equipamento / Fardas	Gráfica Mourense	657,02
Publicidade e propaganda	Diversos	914,86
Higiene, Conforto e Segurança	Diversos	5 115,06
<i>Sub-Total 2.3</i>		46 302,38
2.4 Equipamento de Transporte		
<i>Sub-Total 2.4</i>		0,00
2.5 Equipamento Administrativo		
Material Administrativo	Staples	666,73
Material de Logística	Diversos	12 322,76
Vigilância e Segurança	Securitas Direct	768,99
<i>Sub-Total 2.5</i>		13 758,49 €
2.6 Equipamentos Biológicos		
<i>Sub-Total 2.6</i>		0,00
2.7 Outros Ativos Tangíveis		
<i>Sub-Total 2.7</i>		0,00
Total do Investimento Elegível		141 779,15 €

Fonte: Elaboração Própria.

Os valores apresentados (Tabela 30), indicam os custos de investimento inicial isentos de IVA, contabilizando 141 mil 779 euros e 15 cêntimos.

A fim de suportar os custos totais de Investimento Elegível, assume-se como financiamento a 100% os fundos próprios da Câmara Municipal de Barrancos (Tabela 31).

Tabela 31 - Financiamento do Investimento (€)

Financiamento do Investimento	2023	2024	2025	2026	2027	2028
FUNDOS PRÓPRIOS	141 779, 15 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Património	141 779, 15 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestações suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AUTOFINANCIAMENTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Meios libertos para financiamento ICC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAIS ALHEIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos bancários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos de sócios (Suprimentos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito de fornecedores de Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros (subsídios)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL (s/ autofinanciamento)	141 779, 15 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração Própria.

4.7.2. Mapa de Amortizações do Exercício

No que concerne às Amortizações do Exercício (Tabela 32), evidenciam-se os valores correspondentes às rubricas de projetos em desenvolvimento e programas de computador (ativos fixos intangíveis), bem como edifícios e outras construções, equipamento básico, e equipamento administrativo (ativos fixos tangíveis). A Taxa de amortização aplicada a cada rubrica é apresentada na Tabela 33.

Tabela 32 - Valor do Investimento para Cálculo das Amortizações (€)

Valor do Investimento a Amortizar	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo Fixo Intangível						
Projetos em desenvolvimento	4 040,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programas de computador	877,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propriedade industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos fixos intangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-Total	4 918,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativo Fixo Tangível						
Terrenos e Recursos Naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	76 800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento Básico	46 302,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento de Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento Administrativos	13 758,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamentos biológicos*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Ativos Fixos Tangíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sub-Total	136 860,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL (€)	141 779,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 33 – Taxas de Amortizações aplicadas (%)

Depreciações	Tx Amort.	2024	2025	2026	2027	2028	Valor Residual
1. Ativo Fixo Intangível							
Projetos em desenvolvimento	33,33%	1 346,75	1 346,75	1 347,15	0,00	0,00	0,00
Programas de computador	33,33%	292,51	292,51	292,60	0,00	0,00	0,00
Propriedade industrial	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos fixos intangíveis	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUB-TOTAL		1 639,26	1 639,26	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Ativo Fixo Tangível							
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	2,00%	1 536,00	1 536,00	1 536,00	1 536,00	1 536,00	69 120,00
Equipamento Básico	12,50%	5 787,80	5 787,80	5 787,80	5 787,80	5 787,80	17 363,39
Equipamento de Transporte	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento Administrativos	12,50%	1 719,81	1 719,81	1 719,81	1 719,81	1 719,81	5 159,43
Equipamentos biológicos*	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Ativos Fixos Tangíveis	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUB-TOTAL		9 043,61	9 043,61	9 043,61	9 043,61	9 043,61	91 642,83
TOTAL (€)		10 682,87	10 682,87	9 043,61	9 043,61	9 043,61	91 642,83

Fonte: Elaboração Própria.

Como se verifica, aos valores de Ativo Fixo Intangíveis é aplicada a mesma Taxa de Amortização, de 33,33%; enquanto nos Ativos Fixos Tangíveis a rubrica de Edifícios e outras Construções tem uma aplicada uma Taxa de Amortização de 2,00% e as rubricas de Equipamento Básico e Equipamento Administrativo uma Taxa de Amortização de 12,50%.

4.7.3. Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

Relativamente aos Fornecimentos e Serviços Externos, considera-se como despesas ocorridas os gastos externos à empresa, como o pagamento de recibos verdes, a energia e a água, material de desgaste rápido, publicidade e propaganda, material de higiene, aplicações móveis e serviços de telecomunicações. A Tabela 32 representa o valor estimado para cada rubrica:

Tabela 34 - Fornecimento e Serviços Externos (FSE) (€)

Fornecimentos e Serviços Externos	Valor mês (€)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Recibos Verdes	-	0,00	7 586,50	11 833,95	15 588,71	18 619,13	22 281,74
Eletricidade e Gás	530,00	0,00	6 614,40	6 878,98	7 154,14	7 440,30	7 440,30
Água	124,00	0,00	1 547,52	1 609,42	1 673,80	1 740,75	1 740,75
Ferramentas e Utensílios de desgaste rápido	0,00	0,00	0,00	101,00	101,00	101,00	101,00
Seguros	-	0,00	4 999,66	8 319,43	9 517,43	10 591,00	11 014,64
Publicidade e Propaganda	5,00	0,00	62,40	64,90	67,49	70,19	70,19
Limpeza, Higiene e Conforto	8,59	0,00	107,20	111,49	115,95	120,59	120,59
Aplicações Móveis	12,75	0,00	159,12	165,48	172,10	178,99	178,99
Pacote TV, Net e Voz	49,99	0,00	623,88	648,83	674,78	701,77	701,77
TOTAL DE FSE (€)		0,00	21 700,68	29 733,49	35 065,41	39 563,72	43 649,97

Fonte: Elaboração Própria.

- Recibos Verdes – Neste parâmetro considerou-se o pagamento dos dois técnicos contratados a prestação de serviços, sendo o técnico de exercício físico remunerado com 40% do valor total recebido pela empresa no que refere à prestação do Serviço C (*Personal Trainer*), e a técnica rececionista a receber 50% do valor total referente ao Serviço D (Massagens e Reabilitação). Está incluído

também o pagamento da prestação de serviços da técnica de limpeza e do técnico de manutenção no valor de 70,50€ e de 35€, respetivamente.

- Energia e Água – Os valores indicados foram estabelecidos através de uma estimativa média, feita pelo contabilista, tendo como base comparativa um espaço similar a nível de dimensões e horas de funcionamento.
- Ferramentas de utensílios de desgaste rápido – Inclui-se as fardas/equipamentos dos colaboradores, que apenas se contabilizam a partir do ano de 2025 devido ao facto de serem incluídas no Investimento Inicial (101€).
- Seguros – Relativamente aos seguros, a Câmara Municipal de Barrancos paga anualmente o Seguro de Responsabilidade Civil, que é um seguro obrigatório definido com base no orçamento da Entidade Pública. Quando o número de instalações aumenta, o valor do seguro não aumenta porque esse valor é atualizado anualmente e automaticamente em 3%. Posto isto, o valor considerado neste parâmetro diz respeito ao Seguro de Acidentes Pessoais Nominal, e foi estabelecido com base no protocolo celebrado pela AGAP (Associação de Clubes de Fitness e Saúde) e a seguradora SABSEG, sendo o valor de seguros definido de 5000€/ano. Posto isto, o valor pago por cada utilizador é 11,21€, obtido através da divisão dos 5000€ pelo número de utilizadores do ginásio.
- Publicidade e Propaganda – Considera-se o valor estimado para a impressão anual de *Flyers*, cartazes e outros meios de divulgação.
- Limpeza, Higiene e Conforto – Inclui-se nesta categoria o gel antisséptico para as mãos (7,85€) e rolos de papel seca mãos (24€).
- Aplicações Móveis – Para auxiliar os colaboradores, considera-se neste parâmetro o pagamento de aplicações úteis para o bom funcionamento do ginásio, como é o caso do *Spotify* (11,99€) ou *Timer Plus* (0,76€).
- Pacote Tv, Net e Voz – O valor estimado para este serviço da operadora MEO é de 49,99€.

4.7.4. Gastos com o Pessoal

O valor da remuneração base mensal e anual dos colaboradores efetivos da empresa resume-se na Tabela 35.

Tabela 35 - Gastos com o Pessoal (€)

Custos Anuais com Pessoal Efetivo	Rem. Mês	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Técnico Superior de Exercício Físico	1 255,00	0,00	20 943,09	20 949,42	20 955,77	20 962,16	20 969,58
Rececionista	705,00	0,00	12 319,09	12 325,42	12 331,77	12 338,16	12 345,58
TOTAL (€)	1960,00	0,00	33 262,18	33 274,83	33 287,54	33 300,31	33 313,15

Fonte: Elaboração Própria.

O aumento constatado no valor anual recebido pelos dois técnicos está associado ao montante do subsídio de refeição, que cresce anualmente, bem como aos valores de encargos sociais, nomeadamente a Taxa de Segurança Social do Técnico de Exercício Físico (23,75%), Taxa de Segurança Social do Técnico Rececionista (11%), Taxa de Seguro de Acidentes de Trabalho (1%) e a Taxa de Crescimento Nominal dos Salários (0,50%).

4.7.5. Crescimento do Volume de Negócios

O resultado do crescimento do volume de negócios é apresentado com base nas tabelas 36, 37 e 38, que incluem:

- ❖ A projeção de crescimento das Taxas (preçário), tendo em conta o valor da Taxa de Inflação (4%);
- ❖ A projeção no número de inscrições por serviço, tendo em conta o valor quantitativo de população ativa em Barrancos (784 pessoas) e o quantitativo da população com mais de 65 anos de idade (365). Com base nestes indicadores definiu-se que a percentagem de população que se pretende atingir no primeiro ano de atividade é de 65% (446 pessoas), sendo que 50% é referente à população Ativa e 15% referente à população com mais de 65 anos;
- ❖ A projeção de recebimentos anuais referente à prestação de serviços identificada.

Tabela 36 - Projeções do Crescimento das Taxas (€)

Projeções do Crescimento das Taxas (€)			2024	2025	2026	2027	2028
Serviço A + B	Entrada Individual	Pass Diário	5,00	5,20	5,41	5,62	5,85
		Pass Livre	40,00	41,60	43,26	44,99	46,79
	Pack Familiar (Mensal)	2 pessoas	45,00	46,80	48,67	50,62	52,64
		3 pessoas	68,00	70,72	73,55	76,49	79,55
		4 ou mais pessoas	100,00	104,00	108,16	112,49	116,99
Pack Solidário	Individual	20,00	20,80	21,63	22,50	23,40	
Serviço C	Personal Training Individual	Mensal - 3x/semana	50,00	52,00	54,08	56,24	58,49
	Personal Training em Small Group Training (2x/Sem - Mensal)	3 pessoas	130,00	135,20	140,61	146,23	152,08
		4 pessoas	145,00	150,80	156,83	163,11	169,63
		5 pessoas	160,00	166,40	173,06	179,98	187,18
Serviço D	Massagem e Reabilitação (preço mínimo)	Individual (30 minutos/sessão)	25,00	26,00	27,04	28,12	29,25
Inscrição + Seguro	Inscrição	Anual	8,79	9,14	9,51	9,89	10,28
	Seguro	Anual	11,21	11,66	12,12	12,61	13,11

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 37 - Projeções do Crescimento do número de inscrições por serviço

Projeções do nº de Inscrições por Serviço			2024	2025	2026	2027	2028
Serviço A + B	Entrada Individual	Pass Diário	25	40	44	47	47
		Pass Livre	148	237	260	279	279
	Pack Familiar (Mensal)	2 pessoas	48	77	84	90	90
		3 pessoas	45	72	79	85	85
		4 ou mais pessoas	36	58	63	68	68
Pack Solidário	Individual	144	230	253	271	271	
Serviço C	Personal Training Individual	Mensal - 3x/semana	23	37	48	55	63
	Personal Training em Small Group Training (2x/Sem - Mensal)	3 pessoas	18	29	37	43	50
		4 pessoas	24	38	50	57	66
		5 pessoas	30	48	62	72	83
Serviço D	Massagem e Reabilitação (preço mínimo)	Individual (30 minutos/sessão)	129	206	268	322	386
Inscrição + Seguro	Inscrição	Anual	446	714	785	840	840
	Seguro	Anual					

Fonte: Elaboração Própria.

Para obter a projeção supra identificada (Tabela 37), aplicaram-se as seguintes Taxas de Crescimento:

Tabela 38 – % de Crescimento da Prestação de Serviços

	2024	2025	2026	2027	2028
Serviço A + B	0%	60%	10%	7%	0%
Serviço C	0%	60%	30%	15%	15%
Serviço D	0%	60%	60%	15%	20%
Inscrição + Seguro	0%	60%	10%	7%	0%

Fonte: Elaboração Própria.

Como se verifica, a percentagem de Crescimento da Prestação de Serviços para o primeiro ano de atividade situa-se nos 60%, tanto dos serviços base (serviço A + B e Inscrição + Seguro) como nos serviços complementares (serviço C e serviço D).

No segundo ano de atividade, ano de 2026, as percentagens são divergentes e mais baixas em quase todos os serviços, estando a 10% nos serviços de base, a 30% no serviço C e a 60% no serviço D, que mantêm a percentagem atribuída no primeiro ano de atividade.

Em 2027 as percentagens reduzem novamente, situando-se nos 7% no serviço base e nos 15% a nível de serviços complementares. No quarto ano de atividade verifica-se crescimento apenas nos serviços complementares, serviço C com 15% de crescimento e serviço D 20%.

Em suma, prevê-se uma captação elevada de clientes no primeiro ano de atividade por questões óbvias, novo conceito e inexistência de concorrência, sendo que os valores tendem a estabilizar.

Tabela 39 - Projeção de Valores Anuais da Prestação de Serviços (€)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Serviço A + B	0,00	17 745,00	29 527,68	33 779,67	37 590,01	39 093,61
Serviço C	0,00	11 770,00	19 585,28	26 479,30	31 669,24	37 876,41
Serviço D	0,00	3 225,00	5 366,40	7 255,37	9 054,71	11 300,27
Inscrição + Seguro	0,00	8 920,00	14 842,88	16 980,25	18 895,63	19 651,45
Totais (€)	0,00	41 660,00	69 322,24	84 494,59	97 209,59	107 921,75

Fonte: Elaboração Própria.

Verifica-se o mesmo efeito nas projeções da prestação de serviços, aplicando as mesmas Taxas de Crescimento (Tabela 39), confirmando uma evolução contínua a nível de recebimentos por serviço.

4.7.6. Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados apresenta-se na Tabela 40.

Tabela 40 - Demonstração de Resultados (€)

CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RENDIMENTOS						
VENDAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	0,00	41 660,00	69 322,24	84 494,59	97 209,59	107 921,75
SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TRABALHOS P/ PRÓPRIA EMPRESA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTROS PROVEITOS OPERACIONAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	41 660,00	69 322,24	84 494,59	97 209,59	107 921,75
GASTOS						
C.M.V.M.C.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	0,00	21 700,68	29 733,49	35 065,41	39 563,72	43 649,97
GASTOS COM O PESSOAL	0,00	33 262,18	33 274,83	33 287,54	33 300,31	33 313,15
DEPRECIAÇÕES DO EXERCÍCIO	0,00	10 682,87	10 682,87	9 043,61	9 043,61	9 043,61
PROVISÕES DO EXERCÍCIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPOSTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTROS GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	65 645,73	73 691,19	77 396,56	81 907,64	86 006,74
EBIT	0,00	-23 985,73	-4 369,95	7 098,03	15 301,94	21 915,01
GASTOS FINANCEIROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RENDIMENTOS FINANCEIROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	0,00	-23 985,73	-4 368,95	7 098,03	15 301,94	21 915,01
IMPOSTOS SOBRE OS LUCROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 385
RESULTADOS LÍQUIDOS (€)	0,00	-23 985,73	-4 368,95	7 098,03	15 301,94	18 529,83

Fonte: Elaboração Própria.

Verifica-se que o resultado líquido do período fica com valores positivos quatro anos após o investimento, ou seja, no terceiro ano de atividade. Esses resultados proveem do aumento do volume de negócios, que faz com que os rendimentos sejam superiores aos gastos da empresa.

4.7.7. Demonstrações da Conta Estado e Outros Entes Públicos

Relativamente à prestação de impostos, verifica-se uma Taxa de IRC (Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas) de 21%, Taxa de Derrama (âmbito municipal) de 1% e uma Taxa de IVA (Imposto sobre o valor acrescentado) constante, de 23% (Tabela 41).

Tabela 41 - Estado e Outros Entes Públicos (%)

ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
* IMPOSTOS						
- Sobre o Rendimento	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%
. Taxa de IRC	21%	21%	21%	21%	21%	21%
. Taxa de Derrama	1%	1%	1%	1%	1%	1%
- Sobre o Valor Acrescentado						
. Taxa media IVA s/ o Ativos Fixos	23%	23%	23%	23%	23%	23%
. Taxa media IVA s/ as Vendas	23%	23%	23%	23%	23%	23%
. Taxa media IVA para FSE	23%	23%	23%	23%	23%	23%
. Taxa media IVA s/ as Compras	23%	23%	23%	23%	23%	23%

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 42 – Apuramento do IVA (€)

APURAMENTO DO IVA	2023	2024	2025	2026	2027	2028
IVA LIQUIDADADO	0,00	9 581,80	15 944,12	19 433,76	22 358,20	24 822,00
- De vendas	0,00	9 581,80	15 944,12	19 433,76	22 358,20	24 822,00
. Do próprio ano	0,00	9 581,80	15 944,12	19 433,76	22 358,20	24 822,00
. Do ano anterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA DEDUTIVEL	32 609,21	4 991,16	6 838,70	8 065,04	9 099,66	10 039,49
- De Ativo Fixo	32 609,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. Do próprio ano	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. Do ano anterior						
- De FSE	0,00	4 991,16	6 838,70	8 065,04	9 099,66	10 039,49
. Do próprio ano	0,00	4 991,16	6 838,70	8 065,04	9 099,66	10 039,49
. Do ano anterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA APURAMENTO (€)	-32 609,21	4 590,64	9 105,41	11 369,71	13 258,55	14 782,51
IVA a pagar/receber (€)	-32 609,21	-28 018,56	-18 913,15	-7 544,44	5 714,11	18 097,15
SALDO QUE TRANSITA (€)	-32 609,21	-28 018,56	-18 913,15	-7 544,44	3 314,64	3 695,63
PAGAMENTO AO ESTADO (€)	0,00	0,00	0,00	0,00	2 399,48	14 401,52

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 42 apresenta-se o Apuramento da Taxa de IVA, observando-se valores concretos de liquidação, IVA dedutível, valor a pagar/receber, saldo que transita e o pagamento ao estado. Verifica-se que até ao terceiro ano de atividade o IVA tem saldo negativo e a partir de 2027 o IVA apresenta resultados positivos, procedendo-se ao pagamento do valor ao Estado em 2027 e em 2028.

4.7.8. Orçamento de Tesouraria

Relativamente ao Orçamento de Tesouraria, apresenta-se a Tabela 43, onde constam os recebimentos e os pagamentos totais, bem como o saldo de tesouraria.

Tabela 43 - Orçamento de Tesouraria (€)

ORÇAMENTO DE TESOURARIA	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RECEBIMENTOS						
Do ano anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De IVA Liquidado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Do próprio ano	0,00	51 241,80	85 266,36	103 928,35	119 567,79	132 743,75
- De vendas	0,00	41 660,00	69 322,24	84 494,59	97 209,59	107 921,75
- De IVA Liquidado	0,00	9 581,80	15 944,12	19 433,76	22 358,20	24 822,00
De outros proveitos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE RECEBIMENTOS	0,00	51 241,80	85 266,36	103 928,35	119 567,79	132 743,75
PAGAMENTOS						
Do ano anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De IVA dedutível	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De FSE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De IVA dedutível	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Do próprio ano	0,00	59 954,02	69 847,02	76 417,99	81 963,69	90 387,80
- De compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- De IVA dedutível	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Fornecimentos e Serviços Externos	0,00	21 700,68	29 733,49	35 065,41	39 563,72	43 649,97
- De IVA dedutível	0,00	4 991,16	6 838,70	8 065,04	9 099,66	10 039,49
- Custos com o Pessoal	0,00	33 262,18	33 274,83	33 287,54	33 300,31	33 313,15
- Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Outros custos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Impostos sobre os Lucros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 385
TOTAL DE PAGAMENTOS (€)	0,00	59 954,02	69 847,02	76 417,99	81 963,69	90 387,80
SALDO DE TESOURARIA (€)	0,00	-8 712,22	15 419,34	27 510,36	37 604,10	42 355,95

Fonte: Elaboração Própria.

Verifica-se um saldo de tesouraria negativo no ano de 2024 devido a ser o primeiro ano de início de atividade, sendo que a partir do segundo ano de atividade (2025) o saldo apresenta-se positivo e em evolução constante.

4.7.9. Orçamento Financeiro

O orçamento financeiro revela informações acerca dos recebimentos e pagamentos de ordem financeira da empresa num determinado período (6 anos), e é onde se verifica o rumo financeiro do empreendimento (Tabela 44).

Tabela 44 - Orçamento Financeiro (€)

ORÇAMENTO FINANCEIRO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ORIGENS DE FUNDOS						
Património	141 779,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos Bancários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suprimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos sócios de CP	32 609,21	8 712,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo Tesouraria	0,00	-8 712,22	15 419,34	27 510,36	37 604,10	42 355,95
Disponível Inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	1 608,27	36 812,89
Prestações Suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperação Tesouraria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos e Ganhos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ORIGENS	174 388,36	0,00	15 419,34	27 510,36	39 212,37	79 170,84
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Imobilizado	141 779,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA dedutível	32 609,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolso capital EB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagamento de IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	2 399,48	14 401,52
Aplicações de Tesouraria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolso de Suprimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reembolso de empréstimos de sócios CP	0,00	0,00	15 419,34	25 902,09	0,00	0,00
Disponível Final	0,00	0,00	0,00	1 608,27	36 812,89	64 769,32
TOTAL DE APLICAÇÕES (€)	174 388,36	0,00	15 419,34	27 510,36	39 212,37	79 170,84

Fonte: Elaboração Própria.

Apresenta-se as origens dos fundos e as aplicações dos mesmos, constatando-se valores exatamente idênticos em ambas as rubricas, como era expectável. Verifica-se que é necessário recorrer a empréstimos de sócios nos dois primeiros anos de atividade (32609,21 Euros e 8712,22 Euros, respetivamente) por forma a suportar a globalidade dos pagamentos. No entanto, é de referir que estes empréstimos são totalmente amortizados nos dois anos seguintes (2025 e 2026), sendo já obtido um valor de disponível final.

4.7.10. Balanço

Para uma melhor perceção do Balanço previsional apresentam-se as Tabelas 45 e 46, que indicam os Totais de Ativo (Tabela 45) e os Totais de Fundos Próprios e Passivo (Tabela 46).

Tabela 45 – Ativo (€)

BALANÇO PREVISIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ATIVO FIXO						
ATIVO TANGÍVEL E INTANGÍVEL	141 779,15	131 096,28	120 413,41	111 369,80	102 326,19	93 282,58
	141 779,15	131 096,28	120 413,41	111 369,80	102 326,19	93 282,58
INVENTÁRIO						
Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matérias-primas e Subsidiárias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produtos-Acabados e em Curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisão p/ Depreciação de Existências	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIVIDAS DE TERCEIROS M/L PRAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ATIVO CORRENTE						
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00		
Estado e Outros Entes Públicos	32 609,21	28 018,56	18 913,15	7 544,44	0,00	0,00
Outros devedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	32 609,21	28 018,56	18 913,15	7 544,44	0,00	0,00
Provisão p/ Cobranças Duvidosas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	32 609,21	28 018,56	18 913,15	7 544,44	0,00	0,00
APLICAÇÕES DE TESOURARIA						
DEPÓSITOS BANCÁRIOS / CAIXA	0,00	0,00	0,00	1 608,27	36 812,89	64 769,32
DIFERIMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO ATIVO (€)	174 388,36	159 114,84	139 326,56	120 522,50	139 139,08	158 051,91

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao Total do Ativo observa-se um decréscimo de ano para ano, sendo que a diferença registada do primeiro (2023) para o sexto ano (2028) é de 16 338€, em parte devido à amortização do investimento realizado, mas no último ano já se observa alguma recuperação devido ao facto de já existirem valores a acumular em Depósitos bancários e Caixa.

Quanto aos totais de fundos próprios e passivo regista-se exatamente a mesma análise, o que significa que a situação patrimonial líquida é positiva, representando normalidade para a empresa.

Tabela 46 – Fundos Próprios e Passivo (€)

FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
FUNDOS PRÓPRIOS						
Património	141 779,15	141 779,15	141 779,15	141 779,15	141 779,15	141 779,15
Prestações suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados Transitados	0,00	0,00	-23 985,73	-28 354,68	-21 256,65	-5 954,71
Resultados Líquidos	0,00	-23 985,73	-4 368,95	7 098,03	15 301,94	18 529,83
	141 779,15	117 793,42	113 424,47	120 522,50	135 824,45	154 354,28
PROVISÕES P/ OUTROS RISCOS E ENC.						
PASSIVO NÃO CORRENTE						
Empréstimos Obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suprimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO CORRENTE						
Empréstimos Obtidos	32 609,21	41 321,42	25 902,09	0,00	0,00	0,00
Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00	0,00	0,00	3 314,64	3 695,63
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	32 609,21	41 321,42	25 902,09	0,00	3 314,64	3 695,63
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO (€)	174 388,36	159 114,84	139 326,56	120 522,50	139 139,08	158 049,91

Fonte: Elaboração Própria.

4.7.11. Rácios Financeiros

Relativamente aos rácios financeiros, recorreu-se à análise da rentabilidade dos capitais próprios, das vendas e do ativo, bem como o cálculo da Autonomia Financeira, Capacidade de Endividamento, Solvabilidade e Liquidez Geral. Na Tabela 47 apresenta-se os resultados obtidos:

Tabela 47 - Rácios Financeiros (%)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Rentabilidade dos Capitais Próprios	0,0%	-20,4%	-3,9%	5,9%	11,3%	12,0%
Rentabilidade das Vendas	0,0%	-57,6%	-6,3%	8,4%	15,7%	17,2%
Rentabilidade do Ativo	0,0%	-15,1%	-3,1%	5,9%	11,0%	11,7%
Autonomia Financeira	81,3%	89,1%	101,8%	117,6%	101,9%	89,7%
Capacidade de Endividamento	18,7%	26,0%	18,6%	0,0%	2,4%	2,3%
Solvabilidade	434,8%	285,1%	437,9%	0,0%	4097,7%	4176,7%
Liquidez geral	100,0%	67,8%	73,0%	0,0%	1110,6%	1752,5%

Fonte: Elaboração Própria.

A nível de rentabilidade, os três parâmetros avaliados apresentam obtenção de valores positivos 3 anos após o investimento, ou seja, no terceiro ano de atividade do Ginásio Municipal de Barrancos.

A Autonomia Financeira contempla sempre valores acima dos 80%.

O Rácio de endividamento indica a proporção de capital alheio utilizado no financiamento das atividades da empresa, apresentando valores mais elevados nos 3 primeiros anos, obtendo o valor 0% no ano de 2026 e crescendo ligeiramente nos últimos dois anos de análise.

A Solvabilidade apresenta valores muito elevados em praticamente todos os anos de análise, excetuando o ano de 2026 que apresenta solvabilidade igual a 0%. Isso significa que quanto mais elevado for o valor maior será a estabilidade financeira, facto que se constata.

A nível de Liquidez Geral observa-se valores acima dos 60%.

4.7.12. Cash Flows

A análise de cash-flow permitirá aferir a viabilidade económica do negócio. A Tabela 48 apresenta os cash-flows atribuídos ao período de análise definido (6 anos), por meio dos cálculos dos meios libertos, investimento e valores residuais.

Tabela 48 - Cash-Flow (€)

CASH-FLOW	2023	2024	2025	2026	2027	2028
MEIOS LIBERTOS	0,00	-13 302,86	6 313,92	16 141,64	24 345,55	27 573,44
INVESTIMENTO						
ACTIVO FIXO	141 779,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FUNDO DE MANEIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO INVESTIMENTO	141 779,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VALORES RESIDUAIS						
ACTIVO FIXO						93 283
FUNDO DE MANEIO					0,00	0,00
CASH – FLOW (€)	-141 779,15	-13 302,86	6 313,92	16 141,64	24 345,55	120 856,02

Fonte: Elaboração Própria.

No ano do investimento o cash-flow é negativo, atribuindo o valor do investimento ao total do ano, sendo que no primeiro ano de atividade o valor do cash-flow também apresenta resultado negativo, mas com uma margem muito reduzida relativamente ao ano anterior. A partir do ano de 2025 (segundo ano de atividade do

ginásio) o resultado apresenta um cash-flow positivo, observando-se uma evolução positiva a partir desse ano.

Tabela 49 - Payback

PRC (PAYBACK)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash-flow atualizado	-141 779,15	-13 132,14	6 152,91	15 528,14	23 119,68	113 297,69
Cash-flow atualizado acumulado	-141 779,15	-154 911,30	-148 758,39	-133 230,20	-110 110,57	3 187,13
Período de Recuperação do Investimento (Payback)				Nº de Anos	4 Anos	
				Nº de Meses	11 Meses	
				Nº de Dias	20 Dias	

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao cash-flow acumulado, e comparativamente ao cash-flow atualizado, prevê-se com base na Tabela 49 que o período de recuperação económica do investimento seja de 4 anos, 11 meses e 28 dias. O que nos indica o nível de risco elevado relacionado com a realização deste investimento.

Tabela 50 - Estimação da Taxa de Avaliação (%)

ESTIMAÇÃO DA TAXA DE AVALIAÇÃO	%
Taxa de Inflação	4,00%
Taxa de Referência	- 0,50%
Taxa de Avaliação sem Risco	0,30%
Prémio de Risco	1,00%
Taxa de Avaliação com Risco	1,30%

Fonte: Elaboração Própria.

Para a análise da viabilidade económica e financeira do investimento teve-se em conta a Taxa de Inflação de 4%, bem como a Taxa de Avaliação Sem Risco de 0,30%, definida com base no valor das Obrigações do Tesouro portuguesa em 2022 (OT). O Prémio de Risco assumido foi 1%. Desta forma obteve-se uma Taxa de Avaliação com Risco de 1,30%.

O valor desta taxa pode ser considerado algo reduzido, mas devemos recordar que o presente projeto irá ser desenvolvido pela Câmara que não possui objetivos lucrativos e sim os da promoção de prática desportiva para os seus cidadãos.

4.7.13. Cálculo da Viabilidade

Neste ponto do trabalho serão avaliados alguns critérios que permitem perceber se o projeto é economicamente viável ou não.

Tabela 51- Cálculo da Viabilidade

TAXA DE AVALIAÇÃO	1,30%
VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (VAL)	3 187 €
TX INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)	1,76%
ÍNDICE DE RENTABILIDADE DO PROJETO (IRP)	1,02
PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PRI)	4 Anos, 11 Meses e 20 Dias

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à interpretação dos valores obtidos e com base nas considerações de Marques (2014), referidas no ponto 3.5. do documento, verifica-se:

- ✓ $VAL > 0$, o que significa que os fluxos de caixa gerados cobrem os custos adjacentes e por esse motivo o projeto pode ser aceite por ser vantajoso para a entidade;
- ✓ $TIR > Taxa de Atualização$, o que significa que o projeto é aceitável;
- ✓ $IRP > à Unidade$, o que significa que o projeto é viável;
- ✓ Período de Recuperação do Investimento (PRI), prevê-se a recuperação do investimento no prazo de 4 anos, 11 meses e 20 dias.

4.7.14. Análise de Sensibilidade

No que concerne à Análise de Sensibilidade, procede-se à avaliação tendo em conta 4 cenários diferentes em cada uma das três variáveis de análise. Para esta análise procede-se à verificação dos dois lados da variação, positivo e negativo, embora se saiba que, à partida, se o projeto é viável no cenário atual alguns cenários analisados servem apenas para confirmar que o negócio tornar-se-ia ainda mais viável. Os 4 cenários e as variáveis apresentam-se na Tabela 52.

Tabela 52- Análise de Sensibilidade

Cenários / Variáveis	Prestação de Serviços	Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	Valor da Obra
Cenário Base	Cenário Base PS	Cenário Base FSE	Cenário Base VO
(+) 10%	Cenário 1 PS	Cenário 1 FSE	Cenário 1 VO
(+) 20%	Cenário 2 PS	Cenário 2 FSE	Cenário 2 VO
(-) 10%	Cenário 3 PS	Cenário 3 FSE	Cenário 3 VO
(-) 20%	Cenário 4 PS	Cenário 4 FSE	Cenário 4 VO

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 53- Análise de Sensibilidade: Prestação de Serviços

Variação na Prestação de Serviços	VAL	TIR	TIRI	Payback	
				Anos	Meses
Cenário base	3 187	1,8%	2,2%	4 Anos	11 Meses
(+) 10%	42 359	6,9 %	6,7%	4 Anos	7 Meses
(+) 20%	63 764	10,4	9,5%	4 Anos	6 Meses
(-) 10%	- 176 175	-28,8%	- 20,6%	5 Anos	
(-) 20%	- 198 499	-33,4%	-22,9%	5 Anos	

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à variável “prestação de serviços”, verifica-se que no cenário base os valores do VAL, TIR, TIRI e Payback são positivos ainda que não permitam à empresa ter grande margem de tranquilidade, ou seja, esse cenário produz efeitos positivos na empresa.

No que refere ao “cenário 1 PS”, verifica-se que com um aumento de 10% a nível da prestação de serviços averigua-se um aumento significativo também a nível do VAL, TIR e TIRI, dando desse modo mais segurança à empresa, sendo o payback alcançado mais rápido em relação ao cenário base suprarreferido (4 anos e 7 meses) o que significa que este cenário é favorável.

No “cenário 2 PS” as margens de cada um dos valores divergem significativamente relativamente aos dois cenários supra analisados. Na comparação do cenário base da prestação de serviços para o cenário de aumento de 20%, verifica-se uma diferença de 60 577€ no valor do VAL, diferença de 8,6 p.p. no valor da TIR e uma diferença de 7,3 p.p. a nível do valor da TIRI. Em suma, confirma-se que os efeitos produzidos por este cenário são favoráveis à empresa.

No que refere aos cenários de decréscimo percentual na prestação de serviços (cenário 3 PS e cenário 4 PS), em 10 e em 20%, verifica-se o aparecimento de valores

negativos nos indicadores de viabilidade, bem como um aumento no prazo previsto para a recuperação do investimento, que ultrapassa os 5 anos de análise, o que significa que os efeitos produzidos por ambos os cenários (menos 10 e menos 20%) são desfavoráveis para a empresa.

Assim, conclui-se, como já seria de esperar, que a variável Prestação de Serviços é uma variável crítica para o sucesso do Investimento.

Tabela 54- Análise de Sensibilidade: Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

	VAL	TIR	TIRI	Payback	
				Anos	Meses
Variação nos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)					
Cenário base	3 187	1,8%	2,2%	4 Anos	11 Meses
(+) 10%	- 9 902	-0.1%	0.4%	5 Anos	12 Meses
(+) 20%	- 26 164	- 2.5%	- 1,9%	6 Anos	2 Meses
(-) 10%	16 058	3,6%	3,9%	4 Anos	10 Meses
(-) 20%	28 913	5,5%	5,5%	4 Anos	9 Meses

Fonte: Elaboração Própria.

Procedendo à análise da variável “Fornecimento de Serviços Externos”, verifica-se que quando existe um decréscimo percentual, seja ele de 10 ou 20%, os valores do VAL, TIR e TIRI apresentam valores exponencialmente superiores aos registados no cenário base, sendo que a nível do Payback se verifica que o período para a recuperação do valor investido diminui, ainda que não seja uma disparidade muito significativa.

Quanto aos cenários onde o valor percentual evolui acontece o que seria expectável, o projeto tornar-se-ia não viável devido aos valores demonstrados, aumentando também o tempo previsto para a recuperação do investimento.

Em suma, o cenário 1 (+10%) e o cenário 2 (+20%) são desfavoráveis para a empresa, sendo que os cenários 3 (-10%) e cenário 4 (-20%) consideram-se favoráveis para a empresa. Observando-se que esta rúbrica é uma variável crítica na viabilidade do investimento, em parte talvez porque esta rúbrica engloba parte de pagamentos a PT's e Massagistas estando estes relacionados com a quantidade de inscrições pensadas para o negócio.

Tabela 55- Análise de Sensibilidade: Valor da Obra (Custos de Construção)

	VAL	TIR	TIRI	Payback	
				Anos	Meses
Variação no Valor da Obra (Custos de Construção)					
Cenário base	3 187	1,8%	2,2%	4 Anos	11 Meses
(+) 10%	2 140	1,6%	2%	4 Anos	11 Meses
(+) 20%	1 092	1,4%	1,9%	4 Anos	11 Meses
(-) 10%	4 235	2,0%	2,4%	4 Anos	11 Meses
(-) 20%	5 282	2,2%	2,6%	4 Anos	11 Meses

Fonte: Elaboração Própria.

Na variável “Valor da Obra” verifica-se que todos os cenários são favoráveis à empresa, existindo pouca divergência a nível de valores, sendo que o cenário com mais benefício é o cenário 4, que diz respeito ao decréscimo de 20% ao valor do custo total de construção, e o menos benéfico o cenário 2, que corresponde ao aumento de 20% no valor total do custo de construção. Portanto, podemos concluir que caso os valores de obra derrapem num máximo de 20% o investimento continua a apresentar viabilidade económica e financeira.

4.8. Relatório Final

Com base nos cálculos efetuados no ponto 4.7., confirma-se a viabilidade económica e financeira do projeto apresentado.

Será necessário um investimento de 141 779€ para proceder ao início da atividade. Que se financiará por via de fundos próprios e de dois anos de empréstimos da parte da câmara (41 321€) que serão amortizados nos dois anos seguintes. O investimento apresenta: um VAL, para uma taxa de atualização de 1,30%, positivo e igual a 3187 €; uma TIR igual a 1,76%; um IRP igual a 1,02; e, um prazo previsto para a recuperação do investimento de 4 anos, 11 meses e 20 dias. Em suma, o investimento apresenta-se viável, fazendo a total cobertura dos capitais investidos durante o período em análise e face aos pressupostos definidos, embora se verifique algum nível de risco em face do valor obtido para o *payback*.

Após a realização da Análise de Sensibilidade às variáveis Prestação de Serviços, Fornecimentos e Serviços Externos e Valor de Obra, observou-se que as duas primeiras variáveis são críticas para o sucesso do negócio, tal como seria de esperar. Com respeito à última variável, constatou-se que poderá haver uma pequena margem de derrapagem de 20% do valor de obra que este negócio se manterá viável.

Recomenda-se então a realização do negócio aqui em análise, dando cumprimento ao conjunto dos pressupostos definidos. Dessa forma a sua implementação trará valor para a Câmara, bem como contribuirá para o alcance dos objetivos gerais e específicos que lhe estão associados, contribuindo para o aumento do bem-estar geral da população residente, bem como da de outras localidades que venham a frequentar este ginásio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Desporto é uma atividade transversal, e considera-se que as organizações desportivas devem privilegiar cada vez mais a atuação de forma segura, sendo que para isso são necessários especialistas da área que assegurem os serviços de forma eficiente e sustentável. Este é um dos principais pressupostos que se inclui no negócio apresentado.

Para além disso, a criação de negócios que promovam o desenvolvimento regional e que incorporem um conjunto de valências associadas à melhoria da saúde da população, vão ser sempre ferramentas importantes para o posicionamento das empresas. Obter crescimento e assegurar a sustentabilidade dos negócios são duas preocupações constantes que devem estar presentes na mente de todos os colaboradores de uma empresa, seja em que área for, e foi precisamente isso que se procurou atingir neste plano de negócios, tornando o presente documento num bom instrumento de trabalho para o arranque, progresso, acompanhamento e controlo do negócio.

Em suma, realçar que a elaboração deste plano de negócios recai somente na proposta de valor da autora, assentes na sua ideia e estratégia, a qual se predispôs a procurar informações e a consolidá-las da forma que acreditou ser a melhor para o contexto onde se insere o negócio.

5.1. Conclusões

Tendo em conta os objetivos gerais e específicos definidos, constata-se o cumprimento dos mesmos, nomeadamente no que refere ao objetivo geral, que incidia na elaboração do plano de negócios que aferisse viabilidade económica e financeira para a implementação de um Ginásio Municipal no concelho de Barrancos.

Prevê-se a obtenção de retorno após o quarto ano de atividade, sendo imprescindível o crescimento constante dos quatro serviços prestados. Importa também reforçar a importância da aposta na formação constante dos colaboradores, bem como as aplicações de questionários e indicadores que permitem a avaliação dos serviços, por forma a atingir um nível de atuação de excelência em qualquer uma das vertentes. Em suma, conclui-se que tendo como base os pressupostos assumidos e a estratégia suprarreferida, consta neste plano a génese de um projeto consistente, sustentável e com potencial de crescimento.

Com base nas variáveis analisadas e nas demonstrações financeiras, este negócio na vila de Barrancos considera-se viável, tendo em conta os preços assumidos. Realça-se o facto de ser extremamente difícil definir preços ainda mais reduzidos e manter a empresa estável a nível económico, por isso constitui-se este documento num importante contributo para a gestão eficaz do negócio, recomendando-se que o planeamento traçado não seja negligenciado.

Quanto a expectativas, espera-se que o Plano de Negócios seja exequível e flexível às constantes mudanças a que todos estamos sujeitos atualmente, nomeadamente a nível da instabilidade económica que se verifica, bem como se pretende alcançar os objetivos financeiros delineados.

5.2. Limitações do trabalho de projeto

A primeira grande limitação deste Trabalho de Projeto incide sobre a ausência de outros estudos referentes à região, dificultando assim o acesso da autora a dados específicos e necessários para melhorar algumas etapas e pontos do trabalho.

A Análise do Projeto apresentado foi realizada em termos económicos e financeiros e à luz empresarial, mas tendo em conta que o principal promotor e investidor é a Câmara Municipal de Barrancos deveria ser realizada uma análise económica e social de custos/benefícios, na medida em que o desenvolvimento do negócio é de completa responsabilidade da Entidade Pública.

A ausência de um Trabalho de Projeto que incidisse na criação de um plano de negócios inovador, de âmbito Desportivo, com as características segmentadas neste documento, nomeadamente o facto de criar um negócio de raiz, sem dados concretos sobre anos anteriores, dificultou o trabalho da autora, bem como a escassez de fontes bibliográficas e a dificuldade na obtenção de dados exatos sobre o meio envolvente.

Outra grande limitação foi a dificuldade que existiu em estabelecer contacto de proximidade com os responsáveis dos diferentes departamentos da Câmara Municipal de Barrancos, aspeto que se agravou com a distância e com a dificuldade em conciliar as agendas.

Por último, a limitação que deixou a autora mais frustrada tem a ver com o período de execução do trabalho de projeto, que se considera diminuto, tendo em conta a tamanha exigência aplicada.

Estas limitações poderão implicar que determinadas valências do Projeto estejam comprometidas a nível operacional, o que não significa que o projeto não possa ter êxito a todos os níveis.

5.3. Futuros desenvolvimentos do projeto

Como desenvolvimentos futuros, aconselha-se:

- Estudo profundo da região, a todos os níveis (geográfico, demográfico, psicográfico, comportamental, entre outros);
- Realização de uma análise económica e social de custos/benefícios do projeto, na medida em que o desenvolvimento do negócio é de completa responsabilidade da Entidade Pública;
- Análise da evolução da indústria do Fitness na Vila de Barrancos, tendo em conta o projeto apresentado;
- Avaliação do contributo que a implementação do Ginásio deu para a melhoria da saúde dos residentes;
- Observação do impacto e afirmação das modalidades e serviços do ginásio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACSM, A. C. (Dezembro de 2022). *ACSM Fitness Trends* . Obtido de ACSM Org.: <https://www.acsm.org/education-resources/trending-topics-resources/acsm-fitness-trends>
- Akalu, M. (2001). Re-examining Project Appraisal and Control: Developing a Focus on Wealth Creation. *International Journal of Production Management*, 375-383.
- Araújo, F., & Cabral, N. (2000). *Análise Económica e Financeira de Projetos, 4ª Edição*. Lisboa: Serviço de Educação Fundação Calouste Gulbenkia.
- Assembleia da República - Autarquias Locais: Competências e Regime Jurídico, n.º 169/99 (Diário da República, 1ª Série A 18 de Setembro de 1999).
- Assembleia da República - Constituição da República Portuguesa, Nº 155, 4642- 4686 (Diário da República, 1ª Série A 10 de Abril de 1976).
- Assembleia da República - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Nº11 (Diário da República, 1ª Série 16 de Janeiro de 2007).
- Assembleia da República - Regime Jurídico das Autarquias Locais, Nº 176/12 (Diário da República, 1ª Série 12 de Setembro de 2013).
- Audretsch, D. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies and Local Development*, pp. 6-8.
- Aveiro, I., Villalobos, L., Relvas, R., Ferreira, V., & Aníbal, S. (25 de Fevereiro de 2022). *Que efeitos terá a guerra na economia?* Obtido de Jornal Público : <https://www.publico.pt/2022/02/25/economia/noticia/efeitos-tera-guerra-economia-1996742>
- Barrancos, C. L. (2019). Diagnóstico Social de Barrancos (3ª Atualização).
- Barringer, B., & Ireland, D. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (6th Edition)*. New York City: Pearson Education.
- Barros, C. (1995). *Decisões de Investimentos e Financiamento de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barros, H. (2002). *Análise de Projetos de Investimentos, 3ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bernardi, L. A. (2009). *Manual de Plano de Negócio: fundamentos, processos e estruturação. 2ª Edição*. São Paulo: Atlas.
- Bonizio, R. C., & Simonetti, A. R. (2005). Análise de Sensibilidade do Valor Económico agregado em Empresas Comerciais no segmento de produtos diversos. *Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, Vol.7(Nº1), 33-34.
- Brealey, R., & Myers, S. (1998). *Princípios de Finanças Empresariais, 3ª Edição*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Ceribeli, H., Prado, L., & Merlo, E. (2010). Uma aplicação conjunta das Análises SWOT/PEST para a avaliação de estratégias competitivas no varejo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 92 - 94.
- Constantino, J., & Bento, J. (2012). *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas*. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., & Madaíl, G. (2001). *Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Costa, H. (2010). *Criação & Gestão de Microempresas & Pequenos Negócios (9ª Ed.)*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas .
- Dias, G. (05 de Setembro de 2021). Gestão Desportiva Municipal. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 11(e110020), pp. 5. Obtido de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=9055&path%5B%5D=4453>
- Dornelas, J. (2002). *Planejando Incubadoras de Empresas. Como desenvolver um plano de negócios para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus.
- Escobar, P. H. (13 de Julho de 2018). *Análise PEST e análise PESTAL*. Obtido de Egestor: <https://blog.egestor.com.br/analise-pest-e-analise-pestal/>
- FEEL, C. (14 de Dezembro de 2015). *Fundos Europeus Estruturais e de Investimento. Apoio ao desenvolvimento económico*. Obtido de Comissão Europeia: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_pt
- Fernandes, E. (2019). Gestão do Desporto nos Municípios . *Estágio profissionalizante realizado na Câmara Municipal de Santo Tirso*, pp. 17 - 30.
- Future Trends. (2005). *Planeamento Estratégico para PME's*. Future Trends.
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: Still going strong? Long Range Planning. *Long Range Planning*, 107-116.
- Gomes, A. C. (2010). Inovação Sistemática com responsabilidade social nos empreendimentos de base tecnológica. *O Modelo MCNSTRIZ*, pp. 280-285.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o Século XXI*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lacruz, A. J. (2008). *Plano de Negócios: Passo a Passo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lima, R. (2009). Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. *Plano de desenvolvimento desportivo para a vila de São Torcato*, pp. 12 - 22.

- Machado, E. (2012). Plano de Negócios: Uma abordagem baseada na gestão do conhecimento. *Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.*, pp. 43.
- Machado, J., Sarmiento, J., & Silva, C. (2020). Percepções de Lideranças sobre a atuação das Autarquias Locais no desenvolvimento do desporto em Portugal. *PODIUM - Sport, Leisure and Tourism Review*, pp. 541-546.
- Manhani, L., & Ferreira, A. (22 de Setembro de 2008). A importância do Plano de Negócios para o sucesso empresarial: Algumas considerações. *Revista de Ciências Gerenciais, Vol. 12(Nº14)*, 193-194.
- Marques, A. (2014). *Conceção e Análise de Projetos de Investimento, 4ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Megre, L. (2013). *Análise de Projetos de Investimentos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendes, S. (Outubro de 2017). Universidade do Minho. *A análise de investimentos em novas tecnologias: a importância da utilização de diferentes métodos de avaliação*, pp. 36-60.
- Mezzadri, F., Lise, N., Maoski, A., Castro, S., Starepravo, F., & Santos, T. (2020). Gestão do esporte nos estados e municípios (GEEM): Apresentação de uma ferramenta voltada à Inteligência Esportiva no Brasil. *Research, Society and Development, v.9(10)*, pp. 2 - 8. Obtido de <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8716/7709>
- Morais, C. (2005). Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa. *Escala de medida, estatística descritiva e inferência estatística*.
- Neves, J. C. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Oliveira, M. (7 de Abril de 2020). *Análise Pestel de uma empresa*. Obtido de GEN.NEGÓCIOS & GESTÃO: <https://gennegociosegestao.com.br/analise-pest-empresa-entenda-exemplos/>
- Paipe, G. (2016). Políticas Públicas Desportivas. *Estudo centrado em municípios de Moçambique*, p. 5.
- Pereira, E. (2012). Desporto e Municípios: Políticas, práticas e programas. *O financiamento do desporto e os apoios públicos ao associativismo local*, pp. 205-218.
- Pordata. (2021). *Pordata - Municípios*. Obtido de Base de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/Municipios>
- Porfírio, J. A., Couto, G., & Lopes, M. M. (2004). *Avaliação de projetos de Investimentos: da análise tradicional às opções reais*. Lisboa: Publisher Team.
- Porfírio, J., Couto, G., & Lopes, M. (2004). *Avaliação de Projetos de Investimentos - Da análise tradicional às opções reais*. Lisboa: Publisher team.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries*. New York: Free Press.

- Redford, D. T. (2013). *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português (2ª Ed.)*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Rezende, D. A. (2008). *Planejamento Estratégico para organizações: públicas e privadas. 1ª Ed.*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Rodrigues, J., Cardoso, J., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 Gurus da Gestão para o Séc. XXI*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico, Lda.
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados (Vol. 2)*. Aveiro: UA Editora.
- Saias, L., Amaral, M., & Carvalho, R. (2006). *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*. Lisboa: Vida Económica.
- Saltelli, A. (2002). Sensitivity Analysis for Importance Assessment. *Risk Analysis*, Vol. 22(Nº3), 579-590.
- Sebastião, T. (2011). *Gestão Estratégica*. Forte da Casa: Escolar Editora.
- Silva, A., Silva, N., Barbosa, V., Henrique, M., & Baptista, J. (2010?). A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica. *Um estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo*, p. 3.
- Silva, E., & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócios (2ª Ed.)*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Silva, P. (1999). *Técnicas de análise de investimentos: do VAL às opções reais*. Coimbra: Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Soares, I., Moreira, J., & Pinho, C. (2015). *Decisões de Investimentos - Análise Financeira de Projetos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Talib, M. S., & Hamid, A. (2014). Halal logistics in Malaysia: A SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 322 - 343.
- Tavares, J., Paibe, G., Januário, C., & Carvalho, M. J. (Agosto de 2017). Políticas Desportivas e Gestão do Desporto. *ESTUDO DE CASO NO Município de Lousada*, pp. 99 - 112.
- Teixeira, M. (2009). *Portugal, Poder Local e Desporto*. Lisboa: Albuquerque & Bate, DesignStudio.
- Teixeira, M. (2019). *Gestão do Desporto - Desenvolvimento desportivo Regional e Municipal*. Porto: Media XXI.
- United Nations Education, S. a. (21 de Novembro de 1978). *Carta Internacional da Educação Física e do Desporto*. Obtido de UNESCO: <https://www.acm.pt/pdf/documentos/CartaIntEduFisicaDesportoUnesco.pdf>
- Xirimimbi, A. (Janeiro de 2018). Avaliação de Projetos de Investimento em contexto de risco e incerteza. *Instituto Politécnico de Setúbal*, pp. 15-16.

ANEXOS

Anexo I – Orçamento Pró-Forma

*Carlos Godinho, Sociedade Unip. Lda.
Construção civil
Nif: 508 449 740
Rua de Moçambique, 22
7230 – 028 Barrancos*

Serve o presente documento como orçamento para obras no edifício das piscinas municipais.

Documento Pró-forma a pedido da Sr^a Maria Alcario.

Este documento tem validade por 6 meses apartir da data de emissão. Ao total deste orçamento será acrescida a taxa de IVA em vigor.

ORÇAMENTO PARA OBRAS – Pró Forma

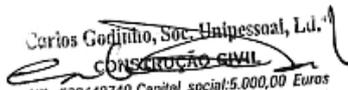
Piscina Municipal de Barrancos – Construção de ginásio

DESIGNAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO
DEMOLIÇÕES:		900,00 €
Demolição de paredes interiores e exteriores		
Na fachada frontal abrir porta		
Remoção dos escombros e depositar os escombros no vazadouro		

CONSTRUÇÕES:		
Levantamento das paredes duplas exteriores conforme o projeto;		8.700,00 €
Divisões interiores em alvenaria conforme o projeto		1.720,00 €
Projeção de reboco interior e exterior com o material " Redur" manual.		4.800,00 €
Rede de eletricidade com pré instalação para 3 A/C (sem ITED).		3.720,00 €
Regularização e assentamento de pavimentos torneiras e loiças sanitárias.		3.000,00 €

ESPELHOS		14.680,00 €
PORTAS E JANELAS		28.500,00 €
PAVIMENTOS		10.760,00 €
TOTAL		76.800,00 €

O Construtor;


 Carlos Godinho, Soc. Unipessoal, Lda.
 CONSTRUÇÃO CIVIL
 Nif. 508449740-Capital social:5.000,00 Euros
 Av. na CRC de Barrancos sob o nº 508449740
 Av. Moçambique, 22 7230-028 BARRANCOS

Barrancos, 18 de Janeiro de 2022.

Anexo II - Currículo Vitae

CURRICULUM VITAE (CV)



DADOS PESSOAIS

 Rua de Angola, 8
7230-003 Barrancos

 mariaalcario@hotmail.com

 964 276 771

Data de Nascimento: 23/07/1996

Carta de Condução: Sim (Categoria B)

SKILLS (SUMÁRIO)

- Microsoft Office
- Outlook e Navegação Web
- Atendimento/ Acompanhamento de clientes
- Organização e Gestão

INTERESSES

Desporto. Música. Saúde. Bem-Estar.



REFERÊNCIAS | CERTIFICADOS

Entregues mediante pedido.

MARIA PORTA MARQUES ALCARIO

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS QUE PERMITEM O EXERCÍCIO PROFISSIONAL EM DIVERSOS CONTEXTOS, NOMEADAMENTE:

- NA ÁREA DO TREINO DESPORTIVO;
- NA ÁREA DA GESTÃO DESPORTIVA;
- NA ÁREA DO EXERCÍCIO FÍSICO E SAÚDE.

PERFIL PESSOAL

Qualificada para realizar diversas atividades na área de formação. Jovem, determinada e ambiciosa, com experiência profissional em diversos setores da especialização. Pré-disposição para o trabalho em equipa e para a aprendizagem de novas componentes. Elevado sentido de responsabilidade e organização. Boa capacidade de comunicação, de adaptação e flexibilidade.

HISTÓRICO PROFISSIONAL

Técnica de Desporto

Câmara Municipal de Barrancos | Jul. 2021 - Set. 2021

- Atividades Aquáticas - Hidroginástica (adultos e adultos séniores).

Técnica de Desporto

Câmara Municipal de Barrancos | Abr. 2021 - Jun. 2021

- Aulas de Expressão e Educação Físico Motora (crianças dos 3 aos 6 anos);
- Atividade Física, FIT-Sénior (>65 anos).

Técnica de Exercício Físico

Ginásio Fit4you - Beja | Fev. 2020 - Jul. 2020

- Estágio no Âmbito do curso de Licenciatura em Desporto.

Técnica de Desporto

Câmara Municipal de Barrancos | Jun. 2019 - Set. 2019

- Atividades Aquáticas - Natação (crianças e jovens);
- Atividades Aquáticas - Hidroginástica (adultos e adultos séniores).

Técnica de Exercício Físico

Ginásio Fit4you - Beja | Nov. 2018 - Maio 2019

- Voluntariado - Sala de Musculação e Cardio Fitness.
- Treinadora de Futebol 7 (Escalão de Benjamins - Clube Desportivo de Beja).

Técnica de Desporto

Câmara Municipal de Barrancos | Jun. 2018 - Set. 2018

- Atividades Aquáticas - Natação (crianças e jovens);
- Atividades Aquáticas - Hidroginástica (adultos e adultos séniores).

Técnica de Exercício Físico

Ginásio Fit4you - Beja | Fev. 2017 - Jul. 2017

- Estágio no Âmbito do curso técnico superior profissional em Desporto, Lazer e Bem-Estar.

Vendedora / Atendimento ao cliente

Sport-Zone Beja | Nov. 2016 - Ago. 2017

- Responsável de vendas e fecho de loja.

Técnica Desporto

Câmara Municipal de Barrancos | Set. 2014 - Set. 2015

- Estágio Final do curso técnico de Apoio à gestão Desportiva.
- Treinadora de Futebol 7 (Escalação de Benjamins - Barrancos Futebol Clube)

Gestora Desportiva

Ginásio Corpus Health Club - Beja | Set. 2013 - Maio 2014

- Estágio Profissional no Âmbito do curso de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva

FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÕES

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Universidade de Évora | (A frequentar desde Set. 2020)

- Nível 7, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ).

Licenciatura em Desporto

Instituto Politécnico de Beja - ESE | Set. 2017 - Jul. 2020

- Nível 6, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ).

CTesp de Desporto, Lazer e Bem-Estar

Instituto Politécnico de Beja - ESE | Out. 2015 - Jun. 2017

- Nível 5, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ).

Ensino Secundário - Técnica de Apoio à Gestão Desportiva

Escola Secundária Diogo de Gouveia - Beja | Set. 2011 - Jun. 2014

- Nível 4, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ).

FORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- **IV Congresso Ibérico de Atividade Física e Desporto Instituto Politécnico de Beja Workshop's e conferências:** Preparação física em desportos de equipa; HIIT – treino de alta intensidade; Dietas Low Carb, Low fat e do paleolítico; Execução prática das diversas aulas de grupo envolvidas no congresso (fitness). (Abril de 2016)
- **V Congresso Ibérico de Atividade Física e Desporto Instituto Politécnico de Beja Workshop's e conferências:** Envelhecimento Fit – Uma Nova abordagem; Boot Camp; Core Training; Água +65; Treino Funcional Integrado – Exploração de Materiais; Exercício Triplanar (3D). (Abril de 2017)
- **Seminário IPBeja:** "Atividade Física e Envelhecimento Ativo. Exemplos de Boas Práticas". (Março de 2018)
- **VII Congresso Ibérico de Atividade Física e Desporto (7ºCIAFD) Instituto Politécnico de Beja Workshop's e conferências:** Dicas e mitos na Prescrição de Exercício Físico; Prevenção de lesões na Corrida; Exercício Clínico para a Coluna Lombar; Avaliação Funcional na Prevenção de Lesões; Treino Intervalado de Alta Intensidade (HIIT). Bases Teóricas e Aplicabilidade Prática; Treino de Força na 3ª Idade; Treino Funcional na Prevenção de Lesões; Treino Corretivo na Prevenção de Lesões e Otimização de Performance; Treno em Superfícies Instáveis – Sua Aplicabilidade; Estratégias e Métodos de Perda de Massa. (Maio de 2018)
- **VIII Congresso Ibérico de Atividade Física e Desporto (8ºCIAFD) Instituto Politécnico de Beja Workshop's e conferências:** Treino de força avançado para hipertrofia; Avaliação e controlo do treino em modalidades desportivas coletivas – o papel do Personal Trainer; O novo paradigma da Prescrição do treino. (Maio de 2019)
- **Fitness Talks - 2020 Instituto Politécnico de Beja Conferências:** Liderança e comunicação para o Personal Trainer; Treino Funcional na Prevenção de Lesões; Desafios e tendências do Fitness; Exercício Físico para Populações Especiais. (Janeiro de 2020)
- **Curso certificado de Personal Trainer Online 2.0.** - Fitness Academy Online. (Setembro de 2020)
- **Certificação de HIRT L-1:** Bases científicas e aplicação prática, FITSalvador - Beja. (Dezembro de 2020)

Anexo III - Demonstrações Financeiras 2018-2019 (Câmara Municipal de Barrancos)

- Balanço

Município de Barrancos					
BALANÇO					
ANO : 2019					
Código das Contas POCAL	ATIVO	Exercícios			
		2019			2018
		AB	AP	AL	AL
	Imobilizado				
	Bens de domínio público				
451	Terrenos e recursos naturais				
452	Edifícios				
453	Outras construções e infra-estruturas	7.961.096,22	5.745.901,42	2.215.194,80	2.516.186,84
455	Bens do património histórico, artístico e cultural	261.660,87	79.760,27	181.900,60	187.459,13
459	Outros bens de domínio público	220.568,23	167.859,81	52.708,42	63.797,38
445	Imobilizações em curso	155.814,32		155.814,32	
446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público				
		8.599.139,64	5.993.521,50	2.605.618,14	2.767.443,35
	Imobilizações incorpóreas				
431	Despesas de instalação				
432	Despesas de investigação e desenvolvimento	141.238,36	39.801,06	101.435,30	101.435,30
433	Propriedade industrial e outros direitos	117.444,98	100.787,23	16.657,75	3.707,14
443	Imobilizações em curso				
449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas				
		258.681,36	140.588,31	118.093,05	105.142,44
	Imobilizações Corpóreas				
421	Terrenos e recursos naturais	2.125.094,38		2.125.094,38	2.125.094,38
422	Edifícios e outras construções	7.647.086,50	2.198.467,20	5.448.619,30	5.612.148,03
423	Equipamento básico	769.419,40	755.513,04	13.906,36	11.816,24
424	Equipamento de transporte	268.333,36	220.060,88	48.272,48	18.425,41
425	Ferramentas e utensílios	181.304,69	177.048,32	4.256,37	1.070,39
426	Equipamento administrativo	370.316,98	244.657,40	125.659,56	7.573,32
427	Taras e vasilhame				
429	Outras imobilizações corpóreas	32.238,73	31.383,82	854,91	919,19
442	Imobilizações em curso	111.783,79		111.783,79	
448	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas				
		11.505.577,83	3.627.130,66	7.878.447,17	7.777.046,96
	Investimentos Financeiros				
411	Partes de capital	516.549,06		516.549,06	470.725,63
412	Obrigações e títulos de participação	147.838,50		147.838,50	147.838,50
414	Investimentos em imóveis	229.780,00	376,65	229.403,35	229.528,90
415	Outras aplicações financeiras				
441	Imobilizações em curso				
447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros				
		894.167,56	376,65	893.790,91	848.093,03
	Circulante				
	Existências				
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	79.334,38	37.589,98	41.744,40	38.669,05
35	Produtos e trabalhos em curso				
34	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos				

Município de Barrancos		ANO : 2019	
BALANÇO		Exercícios	
Código das Contas POCAL	FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	2019	2018
	Fundos próprios		
51	Património	8.386.892,38	8.386.892,38
55	Ajustamento de partes de capital em empresas	146.762,94	109.101,47
56	Reservas de reavaliação		
	Reservas		
571	Reservas legais	17.585,74	17.585,74
572	Reservas estatutárias		
573	Reservas contratuais		
574	Reservas livres		
575	Subsídios		
576	Doações	404,00	404,00
577	Reservas decorrentes de transferência de activos		
59	Resultado transitados	-178.639,34	-120.632,51
88	Resultado líquido do exercício	91.050,74	-24.809,20
		8.464.056,46	8.368.541,82
	Passivo		
292	Provisões para riscos e encargos	42.450,19	
		42.450,19	0,00
	Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo (a)		
2312	Dívidas a instituições de crédito	648.593,17	784.905,64
2681261	fam mlp		8.213,25
		648.593,17	793.118,89
	Dívidas a terceiros - Curto prazo		
2311	Empréstimos de curto prazo		
269	Adiantamentos por conta de vendas		
221	Fornecedores, c/c	457,41	14.011,78
228	Fornecedores - Facturas em recepção e conferência		
252	Credores pela execução do orçamento		
217	Clientes e utentes c/ cauções		
219	Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		
2611	Fornecedores de imobilizado, c/c		2.619,81
24	Estado e outros entes públicos	11.795,47	44.229,35
264	Administração autárquica		
262 + 263 + 267 + 268	Outros credores	57.902,75	52.764,32
2612	Fornecedores de imobilizado por Leasing		
23125	Empréstimos MLP (cp)	136.336,66	135.673,22
2681262	fam cp	8.213,25	16.426,50
		214.705,54	265.724,98
	Acréscimos e diferimentos		
273	Acréscimos de custos	300.939,27	263.483,54

Município de Barrancos		ANO : 2019	
BALANÇO		Exercícios	
Código das Contas POCAL	FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	2019	2018
274	Proveitos diferidos	2.831.645,88	2.794.534,25
		3.132.585,15	3.078.017,79
	Total dos fundos próprios e do passivo	12.502.390,51	12.505.403,48
<p style="text-align: center;">ORGÃO EXECUTIVO</p> <p>Em ... de de</p>		<p style="text-align: center;">ORGÃO DELIBERATIVO</p> <p>Em ... de de</p>	

• Demonstração de Resultados

Município de Barrancos
Demonstração de resultados

ANO : 2019

Código das Contas POCAL		Exercícios			
		2019		2018	
	Custos e Perdas				
61	Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:				
	Mercadorias	33.085,56		50.288,54	
	Matérias	52.917,02	86.002,58	71.280,07	121.568,61
62	Fornecimentos e serviços externos	510.604,98		460.313,71	
	Custos com o pessoal:				
641+642	Remunerações	1.839.962,40		1.718.479,93	
643 a 648	Encargos sociais	497.967,67	2.848.535,05	518.025,48	2.696.819,12
63	Transf. e subsídios correntes concedidos e prestações sociais	537.671,02	537.671,02	544.135,30	544.135,30
66	Amortizações do exercício	552.910,66		498.285,47	
67	Provisões do exercício	56.226,97	609.137,63	18.543,40	516.828,82
65	Outros custos e perdas operacionais	15.520,67	15.520,67	15.390,81	15.390,81
	(A)		4.096.866,95		3.894.742,66
68	Custos e perdas financeiras	2.914,74	2.914,74	2.183,34	2.183,34
	(C)		4.099.781,69		3.896.926,00
69	Custos e perdas extraordinárias	126.203,55	126.203,55	49.712,97	49.712,97
	(E)		4.225.985,24		3.946.638,92
88	Resultado líquido do exercício	0,00	91.050,74	0,00	-24.809,26
			4.317.035,98		3.921.829,66

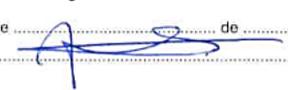
		Exercícios			
		2019		2018	
	Proveitos e Ganhos				
	Vendas e prestações de serviços:				
7111	Vendas de mercadorias	0,00		0,00	
7112+7113	Vendas de produtos	136.933,11		139.321,40	
712	Prestações de serviços	14.749,30		14.958,85	
713	Rendas e Aluguers (Prestação de Serviços)	1.976,76	153.659,17	2.136,36	156.416,61
72	Impostos e taxas	228.763,69		141.440,71	
	Varição da produção	0,00		0,00	
75	Trabalhos para a própria entidade	0,00		0,00	
73	Proveitos suplementares	0,00		0,00	
74	Transferências e subsídios obtidos	3.655.625,06		3.407.598,01	
76	Outros proveitos e ganhos operacionais	0,00	3.884.388,75	0,00	3.549.038,72
	(B)		4.038.047,92		3.705.455,33
78	Proveitos e ganhos financeiros	111.615,42	111.615,42	100.878,84	100.878,84
	(D)		4.149.663,34		3.806.334,17
79	Proveitos e ganhos extraordinários	167.372,64	167.372,64	115.495,49	115.495,49
	(F)		4.317.035,98		3.921.829,66

Resumo:

Resultados operacionais: (B)-(A):	-58.819,03	-189.287,33
Resultados financeiros: (D)-(C)-A):	108.700,68	98.695,50
Resultados correntes: (D)-(C):	49.881,65	-90.591,83
Resultados líquido do exercício: (F)-(E):	91.050,74	-24.809,26

Orgão Executivo

Em ... de de



Orgão Deliberativo

Em ... de de



Anexo IV - Demonstrações Financeiras 2019-2020 (Câmara Municipal de Barrancos)

- Balanço

RUBRICAS	POCAL	SNC-AP	SNC-AP	POCAL/SNC-AP 31/12/2020		SNC-AP (31/12/2020-01/01/2020)	
	31/12/2019	01/01/2020	31/12/2020	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €
Ativo não corrente	11 495 949	10 321 454	10 284 013	-10,54%	-1 211 937	-0,36%	-37 441
Ativos fixos tangíveis	10 484 065	9 705 522	9 659 914	-7,86%	-824 151	-0,47%	-45 608
Propriedades de investimento	229 403			-100,00%	-229 403		
Ativos intangíveis	118 093	118 093	126 260	6,92%	8 167	6,92%	8 167
Investimentos Participações financeiras	664 388	497 839	497 839	-25,07%	-166 549		
Ativo corrente	1 006 441	913 654	944 069	-6,20%	-62 372	3,33%	30 415
Inventários	41 744	41 744	36 945	-11,50%	-4 800	-11,50%	-4 800
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	92 787			-100,00%	-92 787		
Clientes, contribuintes e utentes	6 944	6 944	4 392	-36,76%	-2 552	-36,76%	-2 552
Estado e outros entes públicos	20 432	20 432	24 217	18,53%	3 785	18,53%	3 785
Outras contas a receber	184 429	184 429	162 439	-11,92%	-21 990	-11,92%	-21 990
Diferimentos	1 979	1 979	3 388	71,24%	1 410	71,24%	1 410
Caixa e depósitos	658 127	658 127	712 689	8,29%	54 562	8,29%	54 562
Total do ativo	12 502 391	11 235 108	11 228 082	-10,19%	-1 274 309	-0,06%	-7 026

RUBRICAS	POCAL	SNC-AP	SNC-AP	POCAL/SNC-AP 31/12/2020		SNC-AP (31/12/2020-01/01/2020)	
	31/12/2019	01/01/2020	31/12/2020	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €
Património/Capital	8 386 892	8 386 892	8 386 892				
Reservas	17 586	17 586	17 586				
Resultados transitados	-178 639	-968 791	-867 527	385,63%	-688 888	-10,45%	101 264
Ajustamentos em ativos financeiros	146 763			-100,00%	-146 763		
Outras variações no património líquido	2 832 050	2 430 938	3 001 274	5,98%	169 224	23,46%	570 336
Resultado líquido do período	91 051	91 051	-425 123	-566,91%	-516 174	-566,91%	-516 174
Total do Património Líquido	11 295 702	9 957 676	10 113 102	-10,47%	-1 182 601	1,56%	155 428

RUBRICAS	POCAL	SNC-AP	SNC-AP	POCAL/SNC-AP 31/12/2020		SNC-AP (31/12/2020-01/01/2020)	
	31/12/2019	01/01/2020	31/12/2020	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €
Passivo não corrente	691 043	761 788	582 445	-15,72%	-108 598	-23,54%	-179 343
Provisões	42 450	42 450		-100,00%	-42 450	-100,00%	-42 450
Financiamentos obtidos	648 593	648 593	511 700	-21,11%	-136 893	-21,11%	-136 893
Diferimentos		70 745	70 745		70 745	0,00%	0
Passivo corrente	515 645	515 645	532 535	3,28%	16 890	3,28%	16 890
Fornecedores	457	457	29 234	6291,13%	28 776	6291,13%	28 776
Estado e outros entes públicos	11 795	11 795	36 737	211,45%	24 942	211,45%	24 942
Financiamentos obtidos	136 337	136 337	136 902	0,41%	565	0,41%	565
Outras contas a pagar	367 055	367 055	329 667	-10,19%	-37 393	-10,19%	-37 393
Total do Passivo	1 206 688	1 277 433	1 114 980	-7,60%	-91 708	-12,72%	-162 452

- Demonstração de Resultados

RUBRICAS	2019	2020	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €
Impostos, contribuições e taxas	228 763,69	148 313,01	-35,17%	-80 451
Vendas	51 480,20	35 003,09	-32,01%	-16 477
Prestações de serviços e concessões	102 178,97	154 187,31	50,90%	52 008
Transferências e subsídios correntes obtidos	3 655 625,06	3 365 435,32	-7,94%	-290 190
Reversões		45 702,93		45 703
Outros rendimentos e ganhos	276 980,93	144 098,15	-47,98%	-132 883
Juros e rendimentos similares obtidos	2 007,13	2 099,50	4,60%	92
Total dos Rendimentos	4 317 036	3 894 839	-9,78%	-422 197

RUBRICAS	2019	2020	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	86 002,58	103 620,38	20,49%	17 618
Fornecimentos e serviços externos	510 604,98	507 322,07	-0,64%	-3 283
Gastos com pessoal	2 337 930,07	2 336 042,28	-0,08%	-1 888
Transferências e subsídios concedidos	631 633,00	732 520,11	15,97%	100 887
Imparidade de inventários e ativos biológicos		703,55		704
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	13 776,78	888,77	-93,55%	-12 888
Provisões (aumentos/reduções)	42 450,19		-100,00%	-42 450
Outros gastos e perdas	47 762,24	157 589,42	229,95%	109 827
Gastos/reversões de depreciação e amortização	553 036,21	480 117,49	-13,19%	-72 919
Juros e gastos similares suportados	2 789,19	1 158,37	-58,47%	-1 631
Total dos Gastos	4 225 985	4 319 962	2,22%	93 977

RUBRICAS	2019	2020	Δ 2019/2020 %	Δ 2019/2020 €
Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento	644 869	-8 287	-101,29%	-653 156
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)	91 833	-488 404	-631,84%	-580 237
Resultado líquido do período	91 051	-425 123	-566,91%	-516 174

Anexo V – Material Desportivo

Nome	Funcionalidade	Marca	Preço	Quantidade	Link
Passadeira	Treino Cardiovascular	Heubozen	2 399 €	2	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	4 798 €		
Remo	Treino Cardiovascular	Moovyoo	649 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	649 €		
Elítica	Treino Cardiovascular	Heubozen	2 299 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	2 299 €		
Bicicleta	Treino Cardiovascular	Heubozen	1 100 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	1 100 €		
Total de Aparelhos Cardiovasculares			8 846,00 €		

Nome	Marca	Orçamento (€)	Quantidade	Link
Pressa de Perna	Bodysolid	1 645 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Banco Leg curl e leg extension	Powerline	375 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Adutor / Abdutor	Bodysolid	925 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	2 945 €	
Smith Machine	Bodysolid	1 895 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Sport Bench	Powerblock	295 €	2	https://www.fitnessboutique.pt
CHIN-DIP máquina	Bodysolid	1 850 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	4 335 €	
TT-4 Posto	BH Fitness	3 299 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Posto hiperextensão 45º	Bodysolid	339 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Púlpito para Bícepes e Trícepes	Heubozen	499 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Power Tower	Proform	399 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Torre de Cabos HG5	Heubozen	1 649 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	6 185 €	
Multifunções	Heubozen	12 299 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Total de Aparelhos Musculação		25 764 €		

Nome	Marca	Preço	Quantidade	Link
Fitness Step	Bodysolid	99 €	15	https://www.fitnessboutique.pt
Kit Pump	Sveltus	80 €	10	https://www.fitnessboutique.pt
Tapetes de solo	Sveltus	16 €	15	https://www.fitnessboutique.pt
Bicicleta Ergométrica	Moovyoo	499 €	10	https://www.fitnessboutique.pt
Plyo box 3 em 1	Sveltus	149 €	2	https://www.fitnessboutique.pt
Pack halteres hexagonais (1 a 10 kg)	Heubozen	485 €	2	https://www.fitnessboutique.pt
Par de Halteres hexagonais de 12,5kg	Bodysolid	100 €	4	https://www.fitnessboutique.pt
		Total	9 183 €	
Total material aulas de grupo			9 183 €	

	Nome	Marca	Orçamento (€)	Quantidade	Link	
Barras	Barra Olímpica (1,83m)	Fitness Doctor	32 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Barra Olímpica (2,13m)	Fitness Doctor	45 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Barra Trícipetes	Bodysolid	99 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Barra Curl EZ	Fitness Doctor	64 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Barra direta Pro Grip	Fitness Doctor	29 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Corda Trícipetes	Bodysolid	29 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Total			298 €		
Halteres	Pack halteres hexagonais (1 a 10 kg)	Heubozen	485 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Suporte para Halteres	Bodysolid	175 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Par de Halteres hexagonais de 12,5kg	Bodysolid	100 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Par de Halteres hexagonais de 15kg	Bodysolid	120 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Par de Halteres hexagonais de 17,5kg	Bodysolid	140 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Par de Halteres hexagonais de 20kg	Bodysolid	160 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Par de Halteres hexagonais de 22,5kg	Bodysolid	180 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Par de Halteres hexagonais de 25kg	Bodysolid	200 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
Total			1 560 €			
Discos	Suporte para barras e discos (28mm)	Bodysolid	125 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Pack Discos Olímpicos (160 kg)	Fitness Doctor	480 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Total			605 €		
Outros	Grampos para barras (51 mm)	Bodysolid	10 €	10	https://www.fitnessboutique.pt	
	Grampos para barras (25 mm)	Bodysolid	5 €	10	https://www.fitnessboutique.pt	
	Tapetes de solo	Sveltus	16 €	20	https://www.fitnessboutique.pt	
	Corda Ondulatória (50 mm / 9m)	Bodysolid	199 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Bola Medicinal (3kg)	Sveltus	35 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Bola Medicinal (5kg)	Sveltus	45 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Gymball	Sveltus	15 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Elásticos de resistência Lateral Pro	Skiz	35 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	Pack elásticos 3 bandas	Skiz	19 €	2	https://www.fitnessboutique.pt	
	Pack de Kettlebells	Bodysolid	145 €	1	https://www.fitnessboutique.pt	
	TRX	Bodysolid	53 €	4	https://loja.ffitness.pt	
	Total			1 193 €		
	Total material pesos livres e acessórios			3 656 €		

Anexo VI – Material de Limpeza, Higiene e Segurança

Material de Limpeza, Conforto e Segurança		
Nome	Marca	Preço
Kit de Primeiros Socorros	Portwest Specialist	48,34 €
Desfibrilador automático	HeartSine Samaritan PAD	1 386 €
Sistema de Ventilação	HTW	2 400 €
Ar condicionado (Pack de 3)	Fijitsu	2 390 €
Total Material de Limpeza, Conforto e Segurança		6 224,34 €

Anexo VII – Material Administrativo e de Logística

Nome	Marca	Orçamento (€)	Quantidade	Link
Computador Portátil	Asus	550 €	2	https://www.worten.pt
Tablet	Lenovo	368 €	2	https://www.worten.pt
Impressora Multifunções	Epson	229 €	1	https://www.worten.pt
Tv Samsung LED	Samsung	999 €	2	https://loja.meo.pt
Tv Samsung QLED	Samsung	1 099 €	1	https://tvmarket.pt
Sistema de Som para ginásio	Ekko	2 000 €	1	https://ekoo.pt/sistemas-de-som/sonorizacao-para-ginasio/
Cartões de Identificação Personalizados (100)	360imprimir	10 €	2	https://www.360imprimir.pt
Livro de Reclamações	Modelo 1898	20 €	1	https://loja.incm.pt
Vale Material Administrativo	Staples	800 €	1	https://www.staples.com/
Grandstream GXP1628 (Telefone)	Grandstream	63 €	2	https://www.onedirect.pt
Pacote M4 - TV, Net e Voz Móvel	MEO	70 €	1	https://www.comparaja.pt
Sistema de Videovigilância (RLK16-410B8)	Reolink	900 €	1	https://reolink.com/pt/
Kit de Primeiros Socorros	Portwest Specialist	48,34 €	1	https://www.totalprotex.pt
Desfibrilador automático	HeartSine Samaritan PAD	1 386 €	1	https://www.fisaude.pt
Kit Combate a Incêndios*	Proforstore	448 €	1	https://proforstore.pt/pt/28-equipamento-emergencia
Sistema de Ventilação	HTW	2 400 €	1	https://www.leroymerlin.pt
Ar condicionado (Pack de 3)	Fijitsu	2 390 €	1	https://www.worten.pt
Máquina de Higienezação Manual	Nano-spray	22,88 €	3	https://www.fnac.pt
Distribuidor de gel desinfetante	Quirumed	12,45 €	4	https://www.quirumed.com
Gel antisséptico para mãos (5L)	Handsept	7,85 €	5	https://www.grupo-cimai.com
Rolo de papel seca mãos (caixa 12 Uni.)	Escolabel	24 €	2	https://www.garciadepou.com
* contém 3 extintores, 3 detetores de fumo, 3 mantas contra fogo e 3 suportes de extintor.				
Total de Material Administrativo	Inclui 1 secretária; 2 cadeiras; 2 tinteiros para impressora; cadernos, pastas e dossiers diversos; canetas e material de escrita; 1 quadro BI Office.		820 €	
Total de Material de Logística		15 157 €		
Total Material de Logística e Material Administrativo		15 977 €		

Anexo VIII – Material Terapêutico

Nome	Marca	Preço	Quantidade	Link
Balança Bioimpedância Tanita BC - 545	Tanita Monitor	239 €	1	https://www.deporvillage.pt
Espalдар (2,6 x 1 m)	Trendingfit	250 €	1	https://www.deporvillage.pt
Marquesa fixa	Quiromed	245 €	1	https://www.quirumed.com
Bosu Balance trainer	BOSU	190 €	1	https://www.deporvillage.pt
Prancha de equilíbrio	Boomfit	22 €	1	https://www.boomfit.com
Escada de agilidade	Fitness 360º	31 €	1	https://fitness360.shop/
Pack elásticos 3 bandas	Skiz	19 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Plio Box	Boomfit	40 €	1	https://www.worten.pt
Gymball	Sveltus	15 €	1	https://www.fitnessboutique.pt
Halteres peso de vinil (10kg)	Givemefit	38 €	2	https://www.givemefit.com/pt
Kit Reabilitação do Pulso	Grandado	40 €	1	https://prt.grandado.com
Kit de Borrachas Elásticas	Fisaude	32 €	1	https://www.fisaude.pt
Pack Toalhas de Desporto (20 toalhas)	360 Imprimir	30,48 €	1	https://www.360imprimir.pt
Rolo de papel de Maca	Quiromed	24,49 €	2	https://www.quirumed.com
Total material estudio terapêutico			1 278 €	

Anexo IX – Mapas de Aula de Grupo (Estratégia de 1º Ano)

2º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30	Pilates (30')	Circuito (30')	Pilates (30')	Treino Funcional (30')	HIIT (30')		
8h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Aula Rotativa (45')	
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')			
12h30	Treino Funcional (45')	Spinning (45')	GAP (45')	Step (45')	Pilates (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Step (30')	HIIT (30')	Circuito (30')	Spinning (45')	GAP (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

3º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30	Step (30')	Spinning (30')	GAP (30')	Treino Funcional (30')	Pilates (30')		
8h30							
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Aula Rotativa (45')	
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')			
12h30	Pilates (45')	HIIT (30')	Circuito (45')	Spinning (45')	GAP (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Treino Funcional (30')	Circuito (30')	Pilates (30')	Step (30')	HIIT (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

4º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30	Treino Funcional (30')	HIIT (30')	Circuito (30')	Spinning (30')	Pilates (30')		
8h30							
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Aula Rotativa (45')	
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')			
12h30	Step (45')	Circuito (45')	Pilates (45')	Treino Funcional (45')	GAP (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Pilates (30')	Spinning (30')	GAP (30')	Step (30')	HIIT (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

5º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30	Pilates (30')	Circuito (30')	Pilates (30')	Treino Funcional (30')	HIIT (30')		
8h30							
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Aula Rotativa (45')	
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')			
12h30	Treino Funcional (45')	Spinning (45')	GAP (45')	Step (45')	Pilates (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Step (30')	HIIT (30')	Circuito (30')	Spinning (45')	GAP (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

6º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h15	HIIT (30')	Pilates (30')	Treino Funcional (30')	Circuito (30')	GAP (30')		
8h15							
9h15	FIT Sênior (45')	HidroSênior (45')	FIT Sênior (45')	HidroSênior (45')	FIT Sênior (45')	Aula Rotativa (45')	
10h15							
11h	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')		
12h							
13h	Spinning (30')	Circuito (30')	Step (30')	GAP (30')	TRX (30')		
14h							
18h30	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')		
19h30							
20h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

7º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h15							
8h15	HIIT (30')	Pilates (30')	Treino Funcional (30')	Círculo (30')	GAP (30')		
9h15	FIT Sênior (45')	HidroSênior (45')	FIT Sênior (45')	HidroSênior (45')	FIT Sênior (45')	Aula Rotativa (45')	
10h15							
11h	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')		
12h							
13h	Spinning (30')	Círculo (30')	Step (30')	GAP (30')	TRX (30')		
14h							
18h30	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')		
19h30							
20h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

8º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h15							
8h15	HIIT (30')	Pilates (30')	Treino Funcional (30')	Círculo (30')	GAP (30')		
9h15	FIT Sênior (45')	HidroSênior (45')	FIT Sênior (45')	HidroSênior (45')	FIT Sênior (45')	Aula Rotativa (45')	
10h15							
11h	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')	Natação Kids (45')		
12h							
13h	Spinning (30')	Círculo (30')	Step (30')	GAP (30')	TRX (30')		
14h							
18h30	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')	Hidroginástica (45')		
19h30							
20h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

9º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30							
8h30	Treino Funcional (30')	HIIT (30')	Círculo (30')	Spinning (30')	Pilates (30')		
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')		Aula Rotativa (45')	
12h30	Step (45')	Círculo (45')	Pilates (45')	Treino Funcional (45')	GAP (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Pilates (30')	Spinning (30')	GAP (30')	Step (30')	HIIT (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

10º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30							
8h30	Pilates (30')	Círculo (30')	Pilates (30')	Treino Funcional (30')	HIIT (30')		
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')		Aula Rotativa (45')	
12h30	Treino Funcional (45')	Spinning (45')	GAP (45')	Step (45')	Pilates (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Step (30')	HIIT (30')	Círculo (30')	Spinning (45')	GAP (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

11º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30							
8h30	Step (30')	Spinning (30')	GAP (30')	Treino Funcional (30')	Pilates (30')		
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')		Aula Rotativa (45')	
12h30	Pilates (45')	HIIT (30')	Círculo (45')	Spinning (45')	GAP (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Treino Funcional (30')	Círculo (30')	Pilates (30')	Step (30')	HIIT (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

12º Mês de Atividade							
	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo
7h30							
8h30	Treino Funcional (30')	HIIT (30')	Círculo (30')	Spinning (30')	Pilates (30')		
9h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		
10h30		FIT Sênior (45')		FIT Sênior (45')		Aula Rotativa (45')	
12h30	Step (45')	Círculo (45')	Pilates (45')	Treino Funcional (45')	GAP (45')		
13h30							
16h30	FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		FIT KIDS (45')		
17h30	Pilates (30')	Spinning (30')	GAP (30')	Step (30')	HIIT (30')		
18h30							
19h30	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')	Alongamentos (15')		

Anexo X – Regras e Normas de Utilização

- a) O acesso ao Ginásio Municipal de Barrancos está condicionado à modalidade de adesão e de utilização escolhida pelo utente e é efetuado com utilização do cartão de cliente e respetivo número, entregues no ato de inscrição;
- b) O acesso ao Ginásio Municipal é permitido apenas de acordo com o respetivo horário de funcionamento, podendo este ser alterado desde que com aviso prévio aos utilizadores;
- c) Não é permitido o acesso a pessoas estranhas ao serviço, que pretendam acompanhar os clientes, a título de exemplo, *personal trainers* ou massagistas, à exceção dos credenciados ou previamente autorizados, por escrito, pelo Município de Barrancos;
- d) A realização de treino personalizado é feita exclusivamente pelos Técnicos de Exercício Físico credenciados pelo Município de Barrancos antes do início da atividade, sendo estritamente proibida a realização desse serviço por pessoas alheias à entidade;

Os clientes tornam-se responsáveis, perante o Município, pela correta utilização das instalações, material desportivo e comportamento, sendo culpabilizados no caso da inadequada utilização.